دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الإنتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة : دراسة تطبيقية
المصدر:	المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر
المؤلف الرئيسي:	الباقي، وفاء عبدالبديع
المجلد/العدد:	مج 34, ع 3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الصفحات:	751 - 787
رقم MD:	68434
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الخصائص الديموجرافية، الجامعات، أعضاء هيئة التدريس، الانتماء التنظيمي، إدارة الجامعات، الولاء التنظيمي، مكة المكرمة، الرضا الوظيفي، الموظفون
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/68434

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

أثر بعض المحددات الديموجرافية والتنظيمية على الانتماء التنظيمي للإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة – دراسة تطبيقية

الدكتورة وفاء عبد البديع اليافي
كلية العلوم الإدارية والمالية
جامعة الطائف

مستخلص :

تهدف الدراسة إلى معرفة نوعية ودرجة العلاقة بين المحددات الديموجرافية والتنظيمية والانتماء التنظيمي للإداريين في جامعات منطقة مكة المكرمة ومسبباتها وتكونت عينة الدراسة من ٢١٣ من الموظفين والموظفات الإداريين في جامعات منطقة مكة المكرمة بواقع ١٠٨ من الذكوروه ١٠ من الإناث .
واعتمدت الباحثة على تصنيف Glisson & Durick 1988والذي حدد ثلاث مجموعات لمحددات الانتماء التنظيمي وهي المحددات الشخصية للعاملين والمحددات الوظيفية والمحددات التنظيمية والذي أكد أهميته Peccei & Lee 2005
.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين الخصائص الديموجرافية للعاملين والإنتماء التنظيمي لهم ،كذلك أثبتت الدراسة وجود ارتباطا موجبا دالا إحصائيا بين الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي وبين تقدير الفرد لذاته وهذا الانتماء .
وانتهت الدراسة بتقديم التوصيات للجامعات محل لدراسة واقتراح بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة.

Abstract:

The present study aims at determining the type and degree of relationship between Mecca universities administrators` demographic and organizational determiners, their organizational commitment and their causes .

The sample of the research consists of 213 male female(108 male & 105 female) administrators of the given region's universities . The researcher depends on a specific classification of Glisson &Durick 1988 , of which determines three groups of organizational commitment determiners . Such determiners represent ; the employees` personal determiners , occupational determiners and the organizational determiners , which proved to be important by Peccei & Lee 2005.
The study reveals a significant difference between demographic determiners and organizational commitment ,it also uncover a positive spiritual relationship between job satisfaction, organizational commitment- and the individual's self-esteem and such commitment. The study is concluded by introducing recommendations for the universities , the premises of the study, as well as introducing other related studies .

مقدمة

نال الانتماء التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في علم الإدارة خلال العقدين الماضيين وبالذات في الدول المتقدمة وقد تركزت هذه الدراسات بصفة عامة حول مسببات الانتماء التنظيمي ومحدداته ،وما يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها .
وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاهتمام المتزايد بالانتماء التنظيمي لم يكن وليد الصدفة

،وإنما كان مرجعه الآثار الايجابية المترتبة عليه ومن أهمها:
-ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي يحد من مشكلة تأخر العاملين عن مواعيد العمل .فإذا كان الفرد يؤمن بأهداف المنظمة التي يعمل بها تزايدت دافعيته للحضور من أجل المساهمة في تحقيق هذه الأهداف ليس هذا فحسب بل أن هذه الدافعية تظل موجودة حتى لو كان لا يستمتع بالمهام التي يقوم بها (المشعان ،٢٠٠٢).

- ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي يساعد إلى حد كبير في تخفيض نسبة الغياب والترك الاختياري للعمل ، حيث تسود روح التآلف والمودة بين العاملين بالمنظمة. (الأحمدي،٢٠٠٦).
- الانتماء التنظيمي يؤثر على الأداء و بالتالي الإنتاجية ، بمعنى أن العاملين الذين يشعرون بدرجة عالية من الانتماء للمنظمة عادة ما يكون أداؤهم أكثر تميزا و تفوقا عن العاملين الذين يشعرون بدرجة منخفضة من الانتماء للمنظمة .
- الانتماء التنظيمي أحد مقومات الإبداع الإداري والذي يقصد به القدرة على ابتكار

أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفزهم على استثمار قدراتهم و مواهبهم في تحقيق الأهداف التنظيمية . و قد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية ،و تسخيرها في زيادة إنتاجية المصانع اليابانية عن نظيرتها الأمريكية (Peccei & Lee-2005) .

يشعر العاملون ذوو الانتماء المرتفع بدرجة عالية من الرضا عن جوانب عديدة من حياتهم خارج نطاق العمل كالرضا عن المسكن ، الرضا عن الحالة الصحية للفرد ،
الرضا عن صداقات الفرد خارج نطاق العمل،والرضا عن المكانة الاجتماعية ،كما يشعرون بمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم (حموده ،١٩٩٧).

وانطلاقاً من اهتمام الجامعات السعودية بالحصول على معايير الأعتماد الأكاديمي العالمية و الوصول إلى معايير الجودة الشاملة بهدف النهوض بمستوى تلك الجامعات والارتقاء بمستوى خريجيها كما جاء واضحاً في خطط التنمية السعودية الثامنة ١٤٢٥-١٤٣٠هـ
ويعد نجاح الجامعات وتحقيق أهدافها على مدى مايتوفر لها من عناصر جيدة من الكوادر البشرية الفاعلة (Oblinger & katz-2006) .
وباعتبار الإداريين أحد الدعائم الأساسية في المنظومة التعليمية في المجتمع الجامعي والهامة لتحقيق أهدافه (طعيمة والبندري،٢٠٠٤) كان لابد من الاهتمام بهم لتحقيق أنتمائهم وبالتالي زيادة انتجيتهم زيادة وكما يرى سيتك وآخرون أن الموظفين الراضيين عن ذاتهم ووظيفتهم هم عادة أكثر ولاءً بأعمالهم وأكثر تحقيقاً لأهداف منظماتهم حيث لوحظ أن الانتماء يولد هذا الرضا كحلقة دائرية)العمري،٢٠٠٤).
وحيث أن الإداري يقضي معظم وقته في العمل في الجامعة ويحمل معه حاجات متنوعة منها ماهو فسيولوجي ونفسي واجتماعي ويحصل الإداريون من العمل على حاجات اجتماعية بجانب الحاجات الإقتصادية ، فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي بالإضافة إلى أن الوظائف الإدارية في الجامعات تعطي الموظفين الإداريين الفرصة في استخدام قدراتهم ومهاراتهم وتمنحهم قدراً من التحدي الذهني كونهم يعملون في بيئة أكاديمية إضافة إلى أنها تتضمن عدداً متنوعاً من المهام التي تمنحهم الحرية والاستقلالية في العمل وتعطيهم التغذية المرتدة عن حسن أدائهم إذا ما توفرت لهم الظروف من قبل متخذي القرارات بجامعاتهم لذلك (Oblinger&kats-2006).

فالعمل هو المظهر الذي يعطي الإنسان مكانته ويربطه بالمجتمع ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ذاته وميوله وقدراته واستعداداته وطموحاته ورضائه الوظيفي ، ولا يستطيع أن يحقق مثل هذه الأهداف والطموحات الوظيفية إلا إذا كان هناك اهتمام بالعنصر الإنساني مع توفير الجو المناسب له في محيط العمل ويعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول للانتماء التنظيمي للأفراد والذي يساهم في تحقيق النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل كماً وكيفاً (العمري،٢٠٠٤).

ويتأثر الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي بكثير من العوامل يتعلق جزءً منها بالتنظيم ومتطلباته ومسئولياته ويتعلق الجزء الآخر بالجوانب السلوكية بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه وانفعالاته ورغباته والتي قد تختلف باختلاف جنسه وحالته الاجتماعية ومستوى تعليمه. ومعرفة المنظمات بهذه العوامل وتفهمها تمكن متخذي القرارات بها من تحسينها وتطويرها والارتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن إيجاد الفرد المنتج . وأصبح الرضا الوظيفي والإشباع المعنوي للفرد وتحقيق ذاته مطلباً أساسياً للموظف العصري (العمري ،٢٠٠٤).

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بمسح شامل للدراسات السابقة عن هذه العلاقة بين المحددات الديموجرافية والتنظيمية والانتماء التنظيمي للإداريين في المنظمات السعودية ولم تجد دراسات سابقة تتعلق بهذه المتغيرات بالرغم من أهميتها وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات .

خطة البحث

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول:

الإطار العام للبحث : ويتضمن مشكلة البحث، فروضه، أهدافه، وأهميته، كما يتضمن أهم المفاهيم المستخدمة في البحث، متغيرات البحث منهج وأسلوب البحث موضحة فيه مراحل الدراسة الميدانية وطريقة جمع البيانات وأساليب تحليلها وحدود البحث .

المبحث الثاني :

الإطار النظري للبحث:يتضمن هذا الجزء:

- ماهية الانتماء التنظيمي والفرق بينه وبين الرضا والاحتواء الوظيفي والولاء التنظيمي .
- محددات الانتماء التنظيمي والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مجموعات المحددات الشخصية،والوظيفية،والتنظيمية للعاملين.

المبحث الثالث :

نتائج الدراسات الميدانية ويتضمن :

- اختبار فروض البحث.
- خلاصة النتائج والتوصيات والذي تناولت فيه الباحثة أهم النتائج التي توصل إليها البحث، كما قدمت فيه مجموعة من التوصيات التطبيقية والأكاديمية.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث.

مشكلة البحث وأسئلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف فالعنصر البشري بما يملكه من مهارات وقدرات ،وما يتمتع به من دوافع للعمل يمثل العامل الأساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية ، ويزداد تأثيره في المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري أكثر من الآلية في عملياتها (الأحمدي ،٢٠٠٦).

وتعد مشكلة تحقيق الترابط بين الجامعة والعاملين بها واحدة من المشكلات الهامة التي تواجه إداراتها وتعيق تطورها(طعيمه والبندري،٢٠٠٤) وتتمثل هذه المشكلة في

كيفية تجميع أفراد ذوي قدرات واتجاهات مختلفة ،وعليه لابد من معرفة أثر العوامل المتعلقة بالفرد وتلك المتعلقة بالتنظيم على الانتماء التنظيمي للأفراد لتحقيق التعاون من أجل تحقيق أهداف الجامعة وكذلك رضا الفرد وسعادته وتقديره لذاته في آن واحد .

مما سبق ومن خلال الدراسة الاستطلاعية ،والدراسات السابقة أمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي (ما نوعية ودرجة العلاقة بين المحددات الديمو جرافية والتنظيمية والانتماء التنظيمي للإداريين في جامعات منطقة مكة المكرمة وما هي مسبباتها؟

و انبثقت منه التساؤلات التالية:

١- ما نوعية ومستوى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والخصائص الديموجرافية للإداريين العاملين بجامعات منطقة مكة المكرمة ؟

٢- ما نوعية ومستوى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للإداريين العاملين بجامعات منطقة مكة المكرمة ؟

٣- ٣-ما نوعية ومستوى العلاقة بين الانتماء التنظيمي وتقدير الذات للإداريين العاملين جامعات منطقة مكة المكرمة ؟

فروض البحث

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تم القيام بها وكون الباحثة عضو في لجنة الرضا الوظيفي في جامعتين من جامعات المنطقة محل الدراسة فإنها تتوقع ما يلي:

الفرض الأول :

توجد اختلافات جوهرية في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين موضع البحث وفقا لخصائصهم الديموجرافية.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :

- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين ا لإناث والذكور لصالح العاملين الذكور
- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح العاملين المتزوجين
- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الانتماء التنظيمي بين وفقا لمستوى التعليم لصالح مستوى التعليم الأقل
- توجد اختلافات جوهرية في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لمدة الخدم لصالح العاملين ذوى مدة الخدمة الأطول .

الفرض الثاني:

" توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين ،حيث يتوقع انه كلما زاد تقدير الفرد عن وظيفته زاد انتماؤه للمنظمة ."

الفرض الثالث :

" توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي ،حيث يتوقع أنه كلما زاد تقدير الفرد لذاته زاد انتماؤه للمنظمة."

أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في رفع مستوى الانتماء التنظيمي للإداريين العاملين بالجامعات موضع البحث .
- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للإداريين العاملين بجامعات منطقة مكة المكرمة والانتماء التنظيمي .
- تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للإداريين العاملين بجامعات منطقة مكة المكرمة .

- تحديد طبيعة العلاقة بين تقدير الفرد لذاته وانتمائه للجامعة التي يعمل بها .

أهمية البحث :

للبحث أهمية علمية وعملية تتضح فيما يلي:

١- الأهمية العلمية:

- يعد موضوع الانتماء التنظيمي في المنظمات السعودية بصورة عامة وللإداريين في المنظمات التعليمية بصفة خاصة احد الموضوعات التي لم تأخذ الاهتمام الكافي من قبل الباحثين .

-يعد الانتماء التنظيمي أكثر شمولا وتمثيلا لاتجاهات العاملين من الرضا الوظيفي ،وهذا ماجعل الباحثين في الدول الغربية يتحولون عن دراسة الرضا الوظيفي إلي دراسة الانتماء التنظيمي .

- ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي ،ومن ثم فان هذا البحث يعد إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال .

٢-الأهمية العملية:

- تساعد النتائج التي سيتم التوصل إليها في وضع الخطط وتصميم النظم التي من شأنها تدعيم وتطوير مستوى الانتماء التنظيمي ،الأمر الذي سيترتب عليه الارتقاء بمستوى جودة تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.

- الربط بين الجامعة والإداريين العاملين بها ،حيث يعد ذلك أحد أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها تلك الجامعات لتحقيق التوازن بين اهدافهم واهدافها لتحقيق فعاليتها.

-التعرف على الانتماء التنظيمي المؤدي إلى الرضا لدى الإداريين العاملين بالجامعات موضع الدراسة.

مصطلحات البحث:

يعتبر تحديد المصطلحات العلمية امرا هاما في مجال البحث العلمي ،لذا كان حتميا على الباحثة تحديد المفاهيم والمصطلحات التي تستخدمها في البحث تجنبا للغموض في مضمونها ،وحتى يتم السير في البحث وفقا لمفاهيم محددة.

-الانتماءالتنظيمي Organization commitment

يقصد بالانتماء التنظيمي في هذا البحث "قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة ،وشعوره بالولاء لها ،ورغبته في الاستمرار في العمل بها،وبذل الجهود من اجل تقدمها .

ويعرف الانتماء التنظيمي بأنه "مجموع الدرجات التي يحصل عليها المستقصي منه من بنود مقياس الانتماء التنظيمي المستخدم في البحث "

الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يقصد بالرضا الوظيفي في هذا البحث "حالة عاطفية ايجابية يشعر بها الفرد تجاه وظيفته بأبعادها المختلفة بناء على تقييمه لخبراته الوظيفية الماضية .

ويعرف الرضا الوظيفي إجرائيا بأنه "مجموع الدرجات التي يحصل عليها المستقصي منه على بنود مقياس الرضا الوظيفي المستخدم ".

تقدير الذات : Self- Esteem

يقصد بتقدير الذات في هذا البحث "التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه ويعمل على المحافظة عليه ،ويتضمن اتجاهات الفرد الإيجابية والسلبية نحو ذاته ،ومدى اعتقاد الفرد بمقدرته وأهميته".

ويعرف تقدير الذات إجرائيا بأنه "مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على بنود مقياس تقدير الذات .

المحددات السلوكية: Behavioral Determinants

يقصد بالمحددات السلوكية في هذا البحث"مجموعة المتغيرات الديموجرافية والوظيفية والنفسية التي تشكل بعض ملامح شخصية العاملين وتؤثر على سلوكهم ،وهي في هذا البحث : النوع ،المستوى التعليمي ،الحالة الاجتماعية ،مدة الخدمة بالمنظمة الحالية ،الرضا الوظيفي ،وتقدير الذات.

متغيرات البحث:

١ ـالمتغيرات المستقلة :

وتشمل هذه المتغيرات الخصائص الديموجرافية للعاملين ،والرضا الوظيفي ،وتقدير الذات .

ـالخصائص الديموجرافية للعاملين:تضمن البحث متغيرات النوع،الحالة الاجتماعية ،مستوى التعليم ،ومدة الخدمة بالمنظمة.

*النوع:ذكور وإناث

*الحالة الاجتماعية،تم تقسيمها إلى : متزوج ،وغير متزوج .

* مستوى التعليم : تم تقسيمه إلى :

- مؤهلات عليا(درجة البكالوريوس- أو الليسانس فأكثر)
- مؤهلات متوسطة
- مؤهلات دون المتوسطة .

* مدة الخدمة بالمنظمة :

ـأقل من ٥سنوات .
ـمن ٥ الى١٥ سنة .
ـأكثر من ١٥ سنة .

*الرضاء الوظيفي :وقد تم قياسه باستخدام مقياس جامعة منيسوتا للرضا الوظيفي .

*تقدير الذات : وقد تم قياسه باستخدام مقياس تقدير الذات الذي أعدته ليلى عبد الحميد (١٩٨٤ م) لنجاحه في البيئة العربية(التويجري ١٩٩٩،العمري ٢٠٠٤)

٢ـالمتغيرات التابعة : يعد الانتماء التنظيمي هو المتغير التابع في هذه الدراسة ،وقد تم قياسه باستخدام مقياس بورتر وآخرون ١٩٧٤لأهميته للبحث وفقاً لما جاء في الدراسة النظرية .

منهج وأسلوب البحث :

يعتمد هذا البحث على أسلوبين هما :الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية .

أولا :الدراسة المكتبية : وقد استهدفت التعرف على مفهوم ومحددات متغيرات البحث التابعة والمستقلة وجمع البيانات الخاصة بالإطار النظري للبحث من خلال الرجوع إلى الكتب ،والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية ،وكذلك التقارير الرسمية ، والبحوث والرسائل العلمية المتاحة عن الموضوع ، وخاصة ما يتصل منها بتفسير ظاهرة الانتماء التنظيمي ومحدداته ،وتقدير الذات ، والتي بموجبها تم تحديد المحددات محل البحث .

ثانيا :الدراسة الميدانية : وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على البيانات الاولية اللازمة للبحث ،وقد اتبعت الباحثة الخطوات العلمية المتعارف عليها وذلك على النحو التالي :

*تحديد مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة ، ويبلغ العدد الإجمالي لهؤلاء العاملين(١٣٠٩) .

موزعه في جدول(١ـ١) كالتالي:

الجامعات محل الدراسة	حجم المجتمع
جامعة الملك عبد العزيز	٨١٥
جامعة أم القرى	٣٠٤
جامعة الطائف	١٩٠
المجموع الكلي	١٣٠٩

وقد استخدمت الباحثة معادلة التوزيع ذي الحدين في تحديد حجم العينة (سرحان،١٩٨٠)

ن= هـ٢ ق ك / د٢

حيث ن:حجم العينة

هـ:الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل ثقة ٩٥%

ق:درجة توافر الخاصية في المجتمع ٥٠%

ك:النسبة المتمة وتساوي (١- ق)

د:مستوى

وبالتالي فإن حجم العينه ٢٥٠ مفرده

وقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية في اختبار مفردات العينة من مجتمع البحث وذلك لاعتبارات أهمها:

١- ان الهدف من البحث هو اختبار صحة فروض وتقدير لظاهرة الانتماء التنظيمي لمجتمع البحث من واقع بيانات العينة.

٢- هناك تباين ملحوظ في عدد العاملين بكل جامعة ولذلك تم استخدام المعادلة التالية (بازرعة، ١٩٩٢).

حجم العينة داخل كل وحده= عدد العاملين بالوحدة × الحجم الكلي للعينة

إجمالي عدد العاملين

وبذلك بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) مفردة موزعة كالتالي (١٣٨،٦٠،٥٢) للثلاث الجامعات بالترتيب ممن تحققت فيهم شروط العينة ،وقد استبعد الأفراد الذين لم يستكملوا إجابة الاستبيان المقدم إليهم ،أو لم يلتزموا بتعليمات الإجابة ،وقد بلغ عددهم (٣٧) مفردة ،وهكذا أصبح حجم العينة التي خضعت للتحليل (٢١٣) مفردة موزعة حسب متغيرات البحث والتي تم تحديدها في الجزء الرابع من قائمة الاستقصاء وذلك وفقاً للجدول (١-٢) التالي.

جدول (١-٢)

بيان بعدد أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات البحث

النوع		الحالة الاجتماعية		مستوى التعليم			مدة الخدمة		
ذكور	إناث	متزوج	أعزب	عال	متوسط	دون المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
١٠٨	١٠٥	١٥٥	٥٨	١٤٢	٢٣	٤٨	٧٢	٧٩	٦٢

* قائمة الاستقصاء :

تم تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث عن طريق قائمة الاستقصاء التي قامت الباحثة بإعدادها لهذا الغرض ، وتتضمن أربعة أجزاء هي :

الجزء الأول : ويتمثل في مقياس الرضا الوظيفي .

الجزء الثاني : ويتمثل في مقياس الانتماء التنظيمي.

الجزء الثالث : ويتمثل في مقياس تقدير الذات .

الجزء الرابع :ويتمثل في بعض البيانات العامة عن المستقصى منهم .

ونعرض فيما يلي كل جزء من الأجزاء السابقة .

الجزء الأول : مقياس الرضا الوظيفي :

قامت الباحثة باستخدام استقصاء جامعة منيسوتا للرضا الوظيفي the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) وذلك بعد

ترجمته إلى اللغة العربية ،وتتكون القائمة المختصرة لاستقصاء جامعة منيسوتا من عشرين عبارة مقاسة على مقياس ليكرت ذي خمس نقاط ،وتقيس مدى الرضا عن كل من :محتوى العمل ، الأجر ، الإشراف ، فرص الترقية المتاحة جماعة العمل ،مستوى الأمان الذي توفره الوظيفة ، وبيئة العمل المادية .

وتتراوح نقاط المقياس بين خمس نقاط وتعني أن المستقصى منه راض جدا عن مدى توافر الخاصية الوظيفية التي تصفها العبارة ، ونقطة واحدة تعني أن المستقصى منه غير راض على الإطلاق عن مدى توافر الخاصية الوظيفية التي تصفها العبارة .

الجزء الثاني : مقياس الانتماء التنظيمي :

اعتمدت الباحثة على استقصاء الانتماء التنظيمي Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ، وذلك بعد ترجمته إلى اللغة العربية ، وإعادة تقنينه ليتناسب مع البيئة العربية ،ويتكون المقياس من (١٥) عبارة ،وقد صيغت بعض العبارات بطريقة إيجابية ،والأخرى بطريقة سلبية على النحو التالي :

العبارات الإيجابية وعددها (٩)عبارات وهي : (١ ، ٢، ٤، ٥ ، ٦، ٨ ، ١٠، ١٣، ١٤).

العبارات السلبية وعددها (٦) عبارات وهي : (٣ ، ٧، ٩ ، ١١، ١٢، ١٥)

أما عن تصحيح المقياس ،فقد تم وضع ميزان تقدير لكل بديل من بدائل الإجابة ،بحيث يكون تقدير الإجابة على عبارات المقياس الإيجابية على النحو التالي :

- موافق بشدة . (خمس درجات)
- موافق . (أربع درجات)
- محايد . (ثلاث درجات)
- غير موافق . (درجتان)
- غير موافق على الإطلاق . (درجة واحدة)

على أن يتم تصحيح العبارات السلبية بطريقة عكسية (درجة - خمس درجات)

الجزء الثالث : مقياس تقدير الذات للكبار

أعدت هذا المقياس " ليلى عبد الحميد "ويستخدم هذا المقياس بنجاح في البيئة العربية (التويجري، ١٩٩٩،العمري،٢٠٠٤)ويتكون المقياس من (٢٥) عبارة تمثل الصفات التي يصف بها الأفراد أنفسهم .
وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يتضمن مجموعتين من العبارات تتمثل في :

المجموعة الأولى :العبارات الموجبة وهي (١ ، ٤ ، ٥ ، ٨، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٠،٢٣، ٢٥)
المجموعة الثانية : العبارات السلبية وهي (٢ ، ٣ ، ٦ ، ٧ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٤) .

الجزء الرابع : بيانات عامة
يتضمن هذا الجزء من الاستقصاء بعض البيانات عن المستقصي منه ، وهي : النوع ،الحالة الاجتماعية ، مستوى التعليم ، ومدة الخدمة بالمنظمة الحالية .

ثبات وصدق المقاييس المستخدمة
استخدمت الباحثة طريقة تحليل التباين لكودر- ريتشارد سون Kudor-Richardson حيث تتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل الثبات:

$$ر = \frac{ن}{ن-١} \times [١ - \frac{س(ن-س)}{ن ع^٢}]$$

حيث:
(ر) معامل ثبات المقياس
(س)متوسط درجات المقياس
(ع)تباين درجات المقياس
(ن)عدد أسئلة المقياس
ويوصف المقياس بالصدق Validity إذا كان يقيس الجانب الذي وضع لقياسه ،وتم حساب معاملات الصدق للمقاييس المستخدمة من خلال طريقة الصدق الذاتي.
معامل الصدق الذاتي Intrinsic Validity= الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس.
الجدول التالي (١-٣) يوضح معاملات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

جدول (١/ ٣) معاملات الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في البحث

م	المقياس	معامل الصدق الذاتي
١	الرضا الوظيفي	٠,٩١
٢	الانتماء التنظيمي	٠,٩٣
٣	تقدير الذات	٠,٨٧

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات تتراوح بين (٠,٧٦ – ٠,٨٦) وهي معاملات مرتفعة مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على هذا القائمة في الحصول على بيانات تتصف بالثبات إلي حد كبير، كما أن معاملات الصدق مرتفعة أيضاً حيث تتراوح بين (٠,٨٧ – ٠,٩٣)مما يشير إلى صدق القائمة في قياس الجوانب المراد قياسها.

طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الميدانية على قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، وقد تم توزيع عدد(٢٥٠)استمارة على الإداريين بالجامعات موضع الدراسة عن طريق الباحثة وبمساعدة مجموعة من المتخصصين بعد توضيح كيفية تسليم وجمع الاستبانات لهم وباستخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر.

أساليب التحليل الاحصائي:

قامت الباحثة بمراجعة جميع قوائم الاستقصاء وذلك بغرض التأكد من صلاحيتها للتحليل، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢١٣) قائمة. حيث تم استبعاد ٥٧ قائمة ٣٧ منها كانت غير مكتملة الرد و٢٠أخرى كان بها نوع من التحيز في الإجابة وبذلك بلغ معدل الاستجابة في البحث ٧٧% . ثم تم تبويب وتفريغ أسئلة الدراسة في الحاسب الآلي لمعالجتها وتحليلها باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائي ولاختبار فروض البحث اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات Frequencies، والنسبة المئوية Percentages، والأوساط الحسابية Means، والانحرافات المعيارية Standard Deviations كأساليب إحصائية وصفية تعطى نتائج مبدئية.
- تحليل التباين أحدى الاتجاه One Way ANOVA لتحديد مدى جوهرية الفروق بين متوسطات درجات الانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لخصائصهم الديموجرافية محل البحث.
- اختبار "ت" T. Test واختبار كا٢ chi-square لاختبار مدى جوهرية الفروق في مستوى الانتماء التنظيمي

للعاملين وفقا لخصائصهم الديموجرافية محل البحث.

- معامل الارتباط الخطى البسيط Coefficient Simple Linear Correlation ومعامل التحديد Coefficient of Determination وذلك لاختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي، وتقدير الذات والانتماء التنظيمي.

- اختبار "ت" T. Test لاختبار دلالة معامل الارتباط

وقد تم إجراء هذا التحليلات الإحصائية على الحساب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي:

Advanced Statistical Analysis Package والمعروف اختصارا باسم (ASAP)

حدود البحث :

تتمثل حدود هذا البحث بما يلي :

- يقتصر البحث على العاملين الإداريين الرسميين بجامعات منطقة مكة المكرمة حيث تم استبعاد غير الرسميين(كالمعينين على بند الأجور أو خدمة المجتمع) لأن الرسميين هم الدائمين وهم الذين يمثلون عينة البحث.

- يقتصر البحث على بعض الخصائص الشخصية للعاملين وهي : النوع، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة بالمنظمة الحالية، مستوى التعليم. وذلك لتعدد هذه الخصائص مما يصعب معه دراستها مجتمعة في دراسة واحدة من جهة ولأهمية تلك الخصائص بالنسبة للإداريين موضع البحث وفقاً لنتائج القائمة الاستطلاعية التي تم جمع الخصائص فيها لاختيار أكثرها تأثيراً وذلك بعد مناقشتها مع المتخصصين من زملائها في الجامعات السعودية.

- يقتصر البحث على البيانات الميدانية التي تم تجميعها خلال العام الجامعي ٢٧-١٤٢٨هـ

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

يتناول البحث في هذا الجزء ماهية الانتماء التنظيمي، حيث يتعرض لمفهوم الانتماء من النواحي اللغوية، والبيولوجية، والاجتماعية. ثم يتعرض بعد ذلك لمفهوم الانتماء التنظيمي، والتفرق بينه وبين بعض المفاهيم المتداخلة معه كالولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاحتواء الوظيفي. وذلك على النحو التالي :

أولاً: مفاهيم الانتماء التنظيمي:

مفهوم الانتماء.

مفهوم الانتماء التنظيمي.

الفرق بين الانتماء التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى.

وذلك بهدف تحديد محددات الانتماء التنظيمي والذي تم تناوله في الجزء التالي لهذا المبحث وتم الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية كمتغيرات للبحث.

مفهوم الانتماء

يشير مفهوم الانتماء في اللغة إلى انتساب الفرد إلى جماعة معينة بحيث يصير الفرد معروفاً من خلال هذه الجماعة. فقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور :

" ينتمي بمعنى يرتفع إليه، وفي الحديث من ادعى إلى غير أبيه، أو انتمى إلى غير مواليه أي انتسب إليهم وصار معروفاً بهم، ويقال انتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه في النسب ".

ومن الناحية البيولوجية فإن " يونج Jung" يرى أن الانتماء ميل فطري في طبيعة الحاجات الإنسانية، وكما هذا الميل لا يظهر أو يبقى إلا في وجود الآخرين، فالانتماء شئ إيجابي يؤدي إلى الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم.

أما من الناحية الاجتماعية، فقد وردت تعاريف متعددة للانتماء في قواميس ودراسات علم النفس وعلم الاجتماع نورد بعضا منهم:

. عرف دسوقي (١٩٨٨) الانتماء على أنه " حاجة من الحاجات النفسية، وهي حاجة الفرد إلى الارتباط بالآخرين في صداقة ومودة، وتكوين صداقات وانتماءات تقوم على الحب والتعاون ".

الانتماء هو " رغبة الفرد في الانضمام إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة ،النادي، والمصنع،وغيره من منظمات المجتمع".

عرف "هيل Hill" الانتماء على أنه "إحساس بالمحبة يقوم على المشاركة الوجدانية وإدراك العلاقات الاجتماعية والإثارة الإيجابية والمعاونة الاجتماعية ". وينظر هذا التعريف إلى الانتماء على أنه نتاج عملية تقييم الفرد لنفسه من خلال المقارنة بينه وبين الأفراد الذين يرى فيهم تشابها في القدرات والمشاعر والإرادة، وقد تؤدي المقارنة إلى معرفة قيم الآخرين وتبني آرائهم والتوحد معهم وهذا هو جوهر الانتماء.

عرف موارى Murray"(١٩٨٨)الانتماء هو " أن ينجذب المرء.. إلى شخص آخر وأن يستمتع بالتعاون والتبادل معه وأن يظل مخلصا له ". وقد ورد هذا التعريف في قائمة " موارى للدوافع الاجتماعية.

بالإضافة إلى ما سبق ترى الأحمدي (٢٠٠٦) أن الانتماء من الحاجات الاجتماعية الهامة للفرد حيث يشعر بأنه ينتمي إلى أسرة، جماعة من الأصدقاء، جماعة مهنية معينة، وينتمي إلى وطن معين. وأن الفرد إذا شعر بالعزلة عن هذه الجماعة انتابه القلق والضيق والحزن.

من التعاريف السابقة للانتماء التنظيمي يتضح ما يلي :

١- ليس هناك اتفاق على تعريف محدد للانتماء، حيث عرفه البعض كحاجة إنسانية- أولية أو اجتماعية، في حين عرفه آخرون كدافع كامن داخل الفرد يظهر في وجود الآخرين ويثار من خلالها.

٢- أن شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة معينة تتقبله، وأن له مكانة داخل هذه الجماعة يؤدي إلى شعور الفرد بالأمان والطمأنينة، وبالتالي يعد الانتماء أحد أبعاد الأمن النفسي، كما يكسب الفرد قوة تزيد من تأكيد ذاته.

٣- يتحقق انتماء الفرد إلى جماعة معينة بتوافر الشرطين التاليين :

أ- التوحد التام مع الجماعة.

ب-تقبل الجماعة للفرد.

مفهوم الانتماء التنظيمي

Organizational Commitment:

يتسم الانتماء التنظيمي بتعدد التعاريف والآراء المتصلة به، وكذلك تعدد طرق قياسه، وتفسير علاقته بالمتغيرات الفردية والوظيفية والتنظيمية (حموده،١٩٩٣) .

وتعرض الباحثة فيما يلي وجهات النظر المختلفة في تعريف الانتماء التنظيمي وذلك على النحو التالي :

الانتماء التنظيمي كعلاقة وجدانية :

يرى البعض أن الانتماء التنظيمي هو قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة والولاء لها، وهناك العديد من التعاريف، من أهمها مايلي :

تعريف "كانتر Kanter" (١٩٨٢)

الانتماء التنظيمي هو " رغبة الفرد في بذل الجهود من أجل المنظمة والولاء لها "

تعريف "جرو سكي Grusky"(١٩٨٨)

الانتماء التنظيمي هو "طبيعة العلاقة بين الفرد – كعضو في المنظمة – والمنظمة ككل". تعريف "ستيرز Steers" (١٩٨٨)

الانتماء التنظيمي هو " توحد الفرد مع المنظمة التي يعمل بها واندماجه فيها".

تعريف "بوكنان Buchanan" (١٩٧٤)

الانتماء التنظيمي " ارتباط وجداني بين قيم وأهداف المنظمة ودور الفرد المرتبط بهذه القيم والأهداف ".

تعريف " Ricarrdo & Lee "(٢٠٠٥)

الانتماء التنظيمي هو " الاتجاه الذي يربط ذاتية الفرد بالمنظمة ".

تعريف " نسترووم وديفيز Newstron & Davis"(١٩٩٣)

الانتماء التنظيمي هو " مدى توحد الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار في المشاركة الفعالة في أنشطتها ".
وباستعراض التعريف السابقة يتبين للباحث أنها تركز على الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها والذي يشكل أحد الأبعاد المكونة للاتجاه، وحيث يتكون الاتجاه – بصفة عامة – من ثلاثة مكونات أساسية :

أ. المكون المعرفي: ويتمثل في الاعتقادات، والإدراكات والمعلومات التي لدى الفرد عن موضوع الاتجاه.
ب. المكون الوجداني: ويشير إلى المشاعر الانفعالية مثل حب أو كراهية موضوع الاتجاه، ويعتبر المكون الوجداني أهم مكونات الاتجاه.
ج. المكون النزوعي (الإدراكي): ويشير إلى سلوك الفرد نحو موضوع الاتجاه، وكيفية الاستجابة.

الانتماء التنظيمي كنتيجة لعلاقات التبادل :
يلتحق الفرد بالمنظمة ولديه مجموعة من الأهداف والتوقعات التي يسعا إلى تحقيقها، وبالتالي فهو يقدم الوقت والجهد للمنظمة، وفي المقابل يحصل على إشباع لحاجاته الخاصة. أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وارتباط نفعي تحكمه مصالح الطريفين. وأن انتماء الفرد للمنظمة يزداد كلما حصل على العوائد التي توازى الجهد الذي يبذله في المنظمة.
من هذه التعاريف : -

تعريف هربينك والتو Herbiniac & Alutto" (١٩٧٢)
الانتماء التنظيمي"كظاهرة تحدث نتيجة للتدفقات والاستثمارات المتبادلة بين الفرد والمنظمة".

تعريف " هال وآخرون Hall et al., "(١٩٧٩)
الانتماء التنظيمي العملية التي يتزايد من خلالها التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة " وقد ايده في هذا التعريف Al Mashaan-2001).
بالإضافة إلى ما سبق هناك من يركز على المكون السلوكي الاتجاه عند تعريف الانتماء التنظيمي فعلى سبيل المثال يعرف " وينر وجيتشمان Weiner & Gechman" الانتماء التنظيمي بأنه " سلوك مقبول اجتماعياً يفوق سلوك الفرد الذي تتوقعه منه المنظمة ".
وترى الباحثة أن التعاريف السابقة تنظر إلى الانتماء التنظيمي نظرة جزئية حيث تركز على أحد مكونات الاتجاه ومن ثم فهي لا تتصف بالشمول.

الانتماء التنظيمي كمفهوم شامل :
قدم "بورتر وآخرون..Porter et al" تعريف للانتماء التنظيمي هو : " قوة تطابق الفرد من المنظمة وارتباطه بها ".
ولقد حدد هذا الفرق في مجموعة من الخصائص التي تتوافر لدى العاملين ذوي الانتماء المرتفع للمنظمات تتمثل فيما يلي :

- إيمان وقبول عالي لأهداف وقيم المنظمة.
- استعداد مبني على الرغبة لبذل أقصى جهد مكن للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على عضوية الفرد بالمنظمة والولاء لها.

ويعد هذا التعريف أكثر شمولا وإيجابية ن فهو لا يركز على اتجاهات الفرد نحو المنظمة، أو الاقتناع الداخلي بأهداف المنظمة فحسب بل يتضمن كذلك القوة التي تدفع الفرد للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- يعرف (حمودة، ١٩٩٣)الانتماء التنظيمي بأنه " إدراك من الفرد بتوافق قيمة وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم الذي يعمل به، ويترتب على هذا الإدراك شعور بالولاء والتواصل النفسي مع التنظيم، وغالبا ما يعكس هذا الولاء نفسه في مجموعة من تصرفات الفرد السلوكية المرغوبة من قبله ومن قبل التنظيم في نفس الوقت ".

- وبالنظر إلى التعريف السابق تتبين للباحثة أنه يتضمن المكونات الثلاثية الاتجاه (معرفي – وجداني – سلوكي).
من خلال ما تقدم من تعار يف الانتماء التنظيمي يمكن للباحثة القول بأنه على الرغم من أن تعريف بورتر وزملاؤه " هو أكثر التعاريف قبولا واستخداما من قبل الباحثين، إلا أنه لا يوجد أجماع على تعريف محدد للانتماء التنظيمي، وعلى هذا فان الباحثة وهي بصدد إعداد الدراسة الحالية – ترى أن :
الانتماء التنظيمي هو : قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة، وشعوره بالولاء لها، ورغبته في الاستمرار في العمل بها، وبذل الجهود من أجلها ".

الفرق بين الانتماء التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى :

يستخدم بعض الباحثين مفهوم الولاء التنظيمي Organizational Loyalty كمرادف لمفهوم الانتماء التنظيمي، كما قد يتداخل لدى البعض مفهوم الانتماء التنظيمي مع مفاهيم أخرى كالرضا عن العمل Job Satisfaction والاحتواء الوظيفي Job Involvement ويمكن التفرقة بين هذه المفاهيم على النحو التالي:

الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي.
الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.
الانتماء التنظيمي والاحتواء الوظيفي.

الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي :

يقصد بالولاء : المحبة والصداقة والقربة والقرابة.
ويمكن التفرقة بين الانتماء والولاء على أساس أن الانتماء لجماعة معينة يتأتي من خلال عضوية الفرد في الجماعة، أما الولاء فليس شرطا أن يكون الفرد عضواً في الجماعة. كذلك نجد أنه في الوقت الذي ينصب فيه الانتماء على الجماعات الإنسانية، فإن الولاء قد ينصب على الجماعات الإنسانية. وقد يتعدى ذلك لينصب على الأفكار والمعتقدات.

ويرى (Peccei & Lee-2005)أن هناك ثالثة أبعاد لمفهوم الانتماء التنظيمي هي :

- الشعور بالانتماء.
- الولاء.
- المشاركة والتماثل.

إن الشعور بالانتماء ينتج عن المشاركة في الأهداف داخل المنظمة، وكذلك شعور الأفراد أن المنظمة تعمل على إشباع حاجتهم الخاصة.
والبعد الثاني الانتماء التنظيمي هو الولاء ويعني وجود الاتجاهات والسلوك الذي يساند ويدعم المنظمة في تحقيق أهدافهما.
أما البعد الثالث فهو المشاركة والتماثل في الخصائص والصفات بين الفرد والآخرين داخل المنظمة.
وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن مفهوم الانتماء التنظيمي أعم واشمل من مفهوم الولاء التنظيمي.

الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي " حالة عاطفية إيجابية يشعر بها الموظف تجاه وظيفته بأبعادها المختلفة بناء على تقييمه لخبرته الوظيفية الماضية " وتفرق الباحثة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي على أساس أن الانتماء التنظيمي يعكس مشاعر الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، القيم التي تسير عليها، والأهداف التي تسعى على تحقيقها. في حين أن الرضا الوظيفي يعكس مشاعر افرد تجاه الوظيفة التي يشغلها، والبيئة التي يتم فيها تأدية المهام الوظيفية.
ويؤدي " جليسون وديورك Glisson & Durick" (١٩٨٨)، Peccei & Lee 2005 الرأي السابق حيث يرى أن الانتماء التنظيمي دالة ع في معتقدات الفرد حول المنظمة ككل، في حين أن الرضا الوظيفي يعتبر دالة في معتقدات الفرد حول وظيفته التي يشغلها داخل المنظمة
بالإضافة إلى ما سبق، تتميز المشاعر المرتبطة بالرضا الوظيفي بالتقلب خلال فترات زمنية قصيرة، حيث تعكس رد الفعل السريع من جانب الفرد تجاه حدوث أي

تغيير في الوظيفة مثل : حدوث تغيير في خطة الأجور والحوافز المادية أو تعيين رئيس جديد للقسم الذي يعمل به. أما المشاعر المرتبطة بالانتماء التنظيمي فإنها تنمو خلال فترات زمنية أطول، وتتميز بالثبات النسبي بمرور الوقت.

الخلاصة :

توصلت الباحثة من خلال هذا الجزء إلى ما يلي:

- أن الانتماء من الحاجات الاجتماعية الهامة الفرد، وأن الفرد إذا شعر بالانعزال عن الجماعة التابع لها سيطر عليه شعور بالضيق والقلق وليس هناك إجماع على تعريف محدد للانتماء التنظيمي.
- أن مفهوم الانتماء التنظيمي يختلف عن مفهوم الرضا الوظيفي حيث يعكس الأول مشاعر الفرد تجاه المنظمة ككل في حين يعكس الثاني مشاعر الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها، كما يتميز الرضا الوظيفي بالتغير خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد أبعاد الانتماء التنظيمي.

ثانياً: محددات الانتماء التنظيمي:

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت محددات الانتماء التنظيمي تبين للباحثة أن هناك عديد من المتغيرات التي تتمتع بالقدرة على التنبؤ بالانتماء التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك تصنيفاً محدداً وثابتاً لهذا المحددات، فقد قسم " ستيرز "Steers محددات الانتماء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات هي :

- الخصائص الشخصية مثل العمر، مستوى التعليم،... الخ.
- خصائص العمل مثل مجموعة الزملاء في العمل والتغذية المرتدة،...الخ
- خبرات الفرد في العمل مثل إدراك الفرد لأهميته في المنظمة.

ويرى بعض الباحثين أن هذا التقسيم يشوبه القصور، حيث لم يتضمن المتغيرات الخاصة بالمنظمة

كما قدم " موتاز "Mottaz تصنيفاً لمحددات الانتماء التنظيمي في مجموعتين هما :

- الخصائص الشخصية للعاملين وتتضمن الخصائص الديموجرافية للعاملين أو متغيرات الحالة وكذلك قيم وتوقعات العمل... إلخ.
- الخصائص التنظيمية وهي المتعلقة بخبرات العمل وتشمل خصائص الوظيفة، الأجر، فرص الترقية،...إلخ.

اما " جليسون وديبورك Glisson & Durick"

فقد قاما بتصنيف هذا المحددات في ثلاث مجموعات هي :

- المحددات الشخصية للعاملين.
- المحددات الوظيفية.
- المحددات التنظيمية.
- وتتناول الباحثة في هذا الفصل محددات الانتماء التنظيمي وفقاً للتصنيف الذي قدمه " جليسون ودريورك Durick & Glison ، وذلك لما يتميز به هذا التصنيف من وضوح وشمول،وأكد ذلك Peccei &Lee 2005 وفيما يلي توضح الباحثة تلك المحددات والتي تمثل متغيرات البحث .

١ - المحددات الشخصية للعاملين :

ويقصد بها المتغيرات التي تصف شخصية العاملين، وقيمهم ومعتقداتهم نحو المنظمة التي يعملون بها، ومن بين هذه المتغيرات : العمر، مستوى التعليم الحالة الاجتماعية مدة الخدمة بالمنظمة، النوع الاتجاه نحو التغيير، الحاجة إلى الانجاز، وتقدير الذات.

١/١ العمر :

حظيت العلاقة بين العمر والانتماء التنظيمي باهتمام الباحثين، وقد توصلوا إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي يرتفع كلما تقدم

الفرد في العمر، ومن بين هذه الدراسات : دراسة (١٩٨٥ .. Luthans et al وعمران (١٩٩٠) ويؤكد العتيبي " العلاقة الإيجابية بين العمر والانتماء التنظيمي على أساس أنه كلما تقدم العاملون في العمر، كانوا أكثر قناعة وواقعية عن ذي قبل، كما أن البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى تقل مع تقدم العمر حيث تتردد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد كبار السن نظراً لانخفاض المساهمات المتوقعة منهم. كما تشير دراسة النمر (١٩٩٦) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانتماء والتنظيم والعمر .

٢/١ مستوى التعليم :

إن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد يجعله يأتي إلى العمل بقيم جديدة، فهو يتوقع أن تقدم له الوظيفي التنوع، المرونة، والتحدي، كما يرغب في معرفة مدى التقدم الذي يحدثه العمل الذي يقوم به بالنسبة للمنظمة ولحياته الشخصية على حد سواء كما تصبح لديه رغبة قوية في إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية في مجال العمل، الأمر الذي قد يترتب عليه عجز المنظمة عن مقابلة هذه المتطلبات، أضف إلى ذلك تعدد فرص العمل البديلة أمامه لاختيار المنظمة المناسبة حيث تسعى المنظمات لاستقطاب الأفراد المؤهلين علمياً، وبالتالي ينخفض مستوى الانتماء للمنظمة كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد.

٣/١ الحالة الاجتماعية

يعتبر متغير الحالة الاجتماعية من المتغيرات التي لم تحظ باهتمام الباحثين، فما زالت علاقته بالانتماء التنظيمي محل جدل، حيث توصلت دراسات جاب الله (١٩٨٩) إلى أن العاملين المتزوجين أكثر من ارتباطا بمنظماتهم وكذلك دراسة المشعان ٢٠٠٢، في حين توصلت دراسة حمودة (١٩٩٣) إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين المتزوجين أقل من نظيره لدى غير المتزوجين

٤/١ مدة الخدمة بالمنظمة

أكدت الدراسات السابقة بأنه عندما تزداد سنوات الخدمة في المنظمة تكون فرصته اكبر في الحصول على تحصيل الامتيازات الوظيفية والمكافئات والتقدير الشخصي كما تفاعل الفرد اجتماعيا ويكون العدد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة، وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة (العتيبي، ١٩٩٣)

٥/١ النوع :

تناقضت نتائج الدراسات السابقة، فقد توصلت دراسة عريشة (١٩٨٩) إلى أن الانتماء التنظيمي لدى الذكور أعلى من نظيره لدى الإناث،وكذلك دراسة Peccei & Lee -2005 في حين توصلت دراسة (١٩٨٧) Alvi & Armed، دراسة درويش (١٩٨٤) إلى أن الانتماء التنظيمي للإناث أعلى من نظيره لدى الذكور، أما دراسة (١٩٨٣) Bruning & Snyder فقد توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين النوع والانتماء التنظيمي.

٦/١ الاتجاه نحو التغيير:

اختبر ستيفس وآخرون Stevens et al.,(1978) العلاقة بين الاتجاه نحو التغيير والانتماء التنظيمي، وقد توصلوا إلى أن الاتجاه نحو التغيير يؤثر سلبيا على الانتماء التنظيمي كلما كان اتجاه الفرد نحو التغيير إيجابيا زادت إمكانية ترك الفرد للمنظمة التي يعمل بها والانتقال على منظمة أخرى وأكد ذلك التويجري (١٩٩٩)في دراسته.

٧/١ الحاجة إلى الانجاز Need for Achievement:

تشير الحاجة إلى الإنجاز إلى الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، وتتمثل شدة الحاجة إلى الإنجاز في عدة مظاهر أهمها :

- سعي الفرد للقيام بالأعمال الصعبة.
- تناول الأفكار وتنظيمها بسرعة واستقلالية.
- تخطي الفرد للصعوبات التي تواجهه، وتفوقه على ذاته.
- منافسة الآخرين والتفوق عليهم.

- المثابرة والاستمرار في العمل بدون رقابة خارجية

ويرى "Peccei & Lee -2005" الحاجة إلى الإنجاز من محددات الانتماء التنظيمي حيث توصل من خلال دراسته إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي للفرد يزداد كلما كانت لديه رغبة قوية في تحقيق النجاح.

٨/١ تقدير الذات : Self esteem

يعطي مفهوم تقدير الذات اهتماما كبيراً لدى الباحثين في علم النفس فقد تم بحثه كحاجة عند ماسلو Maslwo، وكاتجاه عند كل من كوبر سميث Cooper Smithوروزنبرج Rosenberg، وكمؤشر للصحة النفسية عند فيتس Fittsويعبر تقديرالذات عن اتجاه الفرد نحو نفسه بالاستحسان أو الاستهجان.

وتوجد تعار يف متعددة لتقدير الذات من أهمها مايلي:-

عرف ديجورى "Diggory" تقدير الذات بأنه تقييم الفرد لذاته على نهايته قطب موجب أو سالب أو مابينهما"

أما "فرنش French" فيرى تقدير الذات بأنه الأبعاد التي يضعها الفرد ويرى ذاته والآخرين من خلالها، وتتصف هذه الأبعاد بأنها ليست على نفس الدرجة من الأهمية للفرد.

عرف " كوبر سميث Cooper Smith" تقدير الذات بأنه التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه وبنفسه ويعمل على المحافظة عليه، ويتضمن كذلك اتجاهات الفرد الايجابية أو السلبية نحو ذاته، ومدى اعتقاد الفرد بقدراته وأهميته وقيمته "، ويعتبر هذا التعريف أعم وأشمل من التعاريف السابقة.

ويتصف الأفراد ذوو التقدير المرتفع للذات بمجموعة من الصفات أهمها :

- لديهم ثقة واعتزاز بالنفس.
- يسلكون بطريقة إيجابية.
- لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم.
- الاستقلال الاجتماعي والابتكار.
- يتمتعون بدرجة كبيرة من الثبات والاتزان الانفعالي.
- يتصرفون بشجاعة في جميع المواقف.

وترجع أهمية تقدير الذات إلى ما يلي :

- أن الأفراد ذوي تقدير الذات المرتفع يحافظون على صورة ثابتة عن قدراتهم وأكثر قدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية كما أنهم أكثر قدرة على إدراك مصادر التهديد.
- أن الأفراد ذوي تقدير الذات المرتفع يتصفون بالابتكار، وتتوافر لديهم الرغبة في القيام بدور أفعال في المجموعات الاجتماعية، كما أنهم أقل شعوراً بالشكل في أدائهم.
- أن الأشخاص ذوي تقدير الذات المنخفض لا يستطيعون منح أو تلقي الحب ويخافون من أن يدرك الناس ذلك ومن ثم يتجنبون الانخراط في علاقات معهم ونتيجة لذلك يشعرون بالعزلة.
- ويرى Steers أن انتماء الفرد للمنظمة التابع لها يتزايد كلما تزايد إدراك الفرد لأهميته في المنظمة، كما توصلت دراسة Morris an Sherinan (1981)إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الانتماء التنظيمي وشعور الفرد بالجدارة وهو ما أكدته الأحمدي في دراستها ٢٠٠٦ عن الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية ٢٠٠٦.

٢- المحددات الوظيفية :

يقصد بالمحددات الوظيفية : مجموعة المتغيرات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة ومنها خصائص الوظيفة، غموض الدور، صراع الدور، الرضا الوظيفي، عبء العمل

١/٢ خصائص الوظيفية :

تشير بخصائص الوظيفة إلي ما تحققه لشاغلها منم حوافز داخلية وخارجية، وتتمثل الحوافز الداخلية Intrinsic في الشعور باحترام الذات، الشعور بالاستقلالية والمتعة بالعمل، والشعور بالأمان

الاستقرار في حين تتمثل الحوافز الخارجية Extrinsic في الأجور والحوافز المادية والعينية.

ومن المعروف أن الفرد عندما يلتحق بمنظمة معينة تكون لديه مجموعة من الحاجات والتطلعات التي يرغب في إشباعها عن طريق الوظيفة التي يشغلها بالمنظمة، فإذا تحقق هذا الإشباع فإن مشاعره سوف تكون إيجابية تجاه الوظيفة، وكذلك تجاه المنظمة التي يعمل بها، وعلى هذا فإن إتاحة الفرصة للفرد للتعبير عن ذاته، وعن قدراته الكامنة خير ضمان لاستمراره في عمله، والإحساس بالانتماء للمنظمة.

وتؤكد الدراسات أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين خصائص الوظيفة والانتماء للمنظمة، حيث تزداد شعور الفرد بالانتماء للمنظمة كلما كانت الوظيفة التي يشغلها تتضمن قدراً من الاستقلالية والحرية، والتنوع والتحدي الذي يضفى على الوظيفة عامل المتعة ويزيد من شعور الفرد بتقدير الآخرين له.

٢/٢ غموض الدور : Ambiguity Role

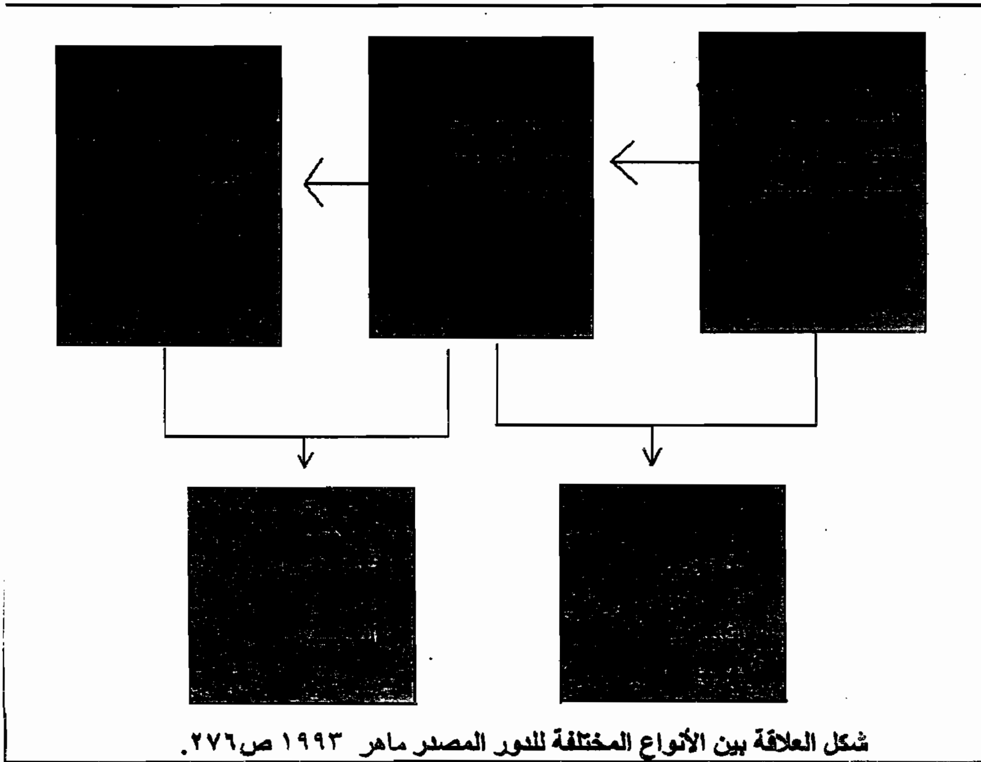
يقصد بالدور أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات من كل مواقف مختلفة

ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع مختلفة للدور وذلك على النحو التالي:

- الدور المتوقع Expected Role : ويقصد به المهام الواجب القيام بها والمحددة بواسطة بطاقة وصف الوظيفة.

الدور المدرك Perceived Role : ويقصد به المهام التي يشعر الفرد أنه يجب القيام بها.

- الدور المعمول به (الفعلي) Enacted Role: ويقصد به المهام الفعالية التي يؤديها الفرد. وتجر الإشارة إلى أن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة للدور يؤدي إلى ظهور غموض الدور، وذلك كما يوضحه الشكل التالي :



شكل العلاقة بين الأنواع المختلفة للدور المصدر ماهر ١٩٩٣ ص٢٧٦.

ويشير غموض الدور إلى أن المعلومات المتاحة للفرد عن دوره أقل من لقدر الـلازم للقيام بهذا الدور بكفاءة، ويمثل غموض الدور مصدرا أساسيا لضغوط العمل التي تحدث بدورها آثار سلبية على سلوك الفرد ومستوى أدائه، وبالتالي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

ينشأ غموض الدور حينما يعاني الفرد من حالة عدم التأكد أثناء عمله في وظيفته بالنسبة للمجالات التالية :

- نطاق مسئوليات الوظيفة.
- حدود سلطات الوظيفة.
- المعايير المستخدمة في تقييم مهام الوظيفة.
- مطالب إنتاج محددة.

ويعتبر غموض الدور من محددات الانتماء التنظيمي، حيث يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد أثناء العمل والذي ينعكس بدوره سلبياً على الانتماء التنظيمي(شهيب وآخرون ١٩٩٤).

٣/٢ صراع الدور: Role Conflict

ينشأ صراع الدور عندما تكون التوقعات السلوكية التي ينتظرها الآخرون من الفرد القائم بدور معين متضاربة، حيث تسبب للفرد صراعا نفسياً تتوقف حدته على قوة هذا الضغط وعلى قوة شخصيته

ويتخذ صراع الدور عدة أشكال أوضحتها الدراسات السابقة (راشد ١٩٩٢،المشعان ٢٠٠٢،العمري ٢٠٠٤) فيما يلي :

- صراع المرسل الواحد للدور : ويحدث عندما يطلب رئيس العمل من أحد مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.
- صراع بين مرسلي الدور : ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة

الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين كما هو الحال عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

- صراع تعدد الأدوار : وهذا النوع شائع بين الأفراد وذلك نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم.

- صراع الدور الشخصي : ويحدث عندما تتعرض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها القائم بهذا الدور.

- صراع الإفراط في الدور : ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الاستجابة لها، ويرتبط هذا النوع من الصراع بضغوط الوقت.

- ويرتبط صراع الدور بالانتماء التنظيمي سلبياً، حيث يؤدي صراع الدور إلى انخفاض شعور الفرد بالمسؤولية وبالتالي ينخفض انتماؤه للمنظمة، وهذا ما أكدته دارسا (Morris an Sherman 1981(

٤/٢ الرضاء الوظيفي:

يقصد بالرضاء الوظيفي " الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجمعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (النجار و راغب، ١٩٩٢، النمر ١٩٩٣ ، العمري ٢٠٠٤، الأحمدي٢٠٠٦) ويتضمن الرضاء الوظيفي فقاً للدراسات السابقة العناصر التالية:

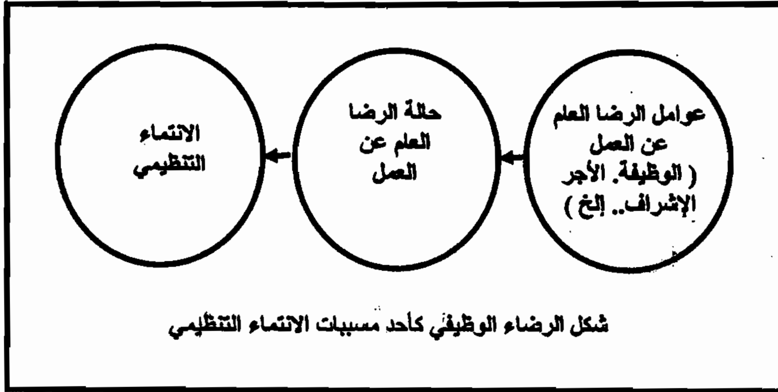
- الرضاء عن محتوى الوظيفي.
- الرضاء عن الأجر وملحقاته.
- الرضاء عن علاقات العمل.
- الرضاء عن أساليب الإشراف.
- الرضاء عن بيئة العمل المادية.
- الرضاء عن سياسات الأفراد المتعلقة بتقييم الأداء، الترقية، الحوافز، والخدمات المقدمة للعاملين.

وهناك بعض النقاط تشير إليها الباحثة في هذا الصدد – بناءً على الدراسات السابقة وملاحظاتها اثناء عملها كعضو لجنة الرضاء الوظيفي وهي :

- ليس من الضروري أن يكون هناك ارتباط بين العناصر المكونة للرضاء الوظيفي، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة كالأجر وفرص الترفي وعلاقات العمل، في حين أنه غير راض عن أسلوب الإشراف أو بيئة العمل المادية .
- أن الرضاء الوظيفي متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد المرتبطة بوظيفته والبيئة المحيطة بها، وعلى هذا فإن أي تغيير يطرأ على خطة الأجور والحوافز أو سياسات الترقية مثلاً يترتب عليه تغيير في مشاعر الفرد تجاه وظيفته.
- أن درجة الرضاء الوظيفي تمثل سلوك ضمني أو مستتر يكمن في وجدان الفرد، وقد تظل هذه المشاعر كامنة، وقد تظهر في سلوك الفرد الخارجي الظاهر.

وعلى الرغم من أن هناك اتفاق على أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي، إلا أن هناك جدلا قوياً حول أي من المتغيرين يؤدي إلى الآخر؟ وذلك على النحو التالي:

أ- يرى فريق من الباحثين أن الرضاء الوظيفي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي حيث يكون الانتماء التنظيمي نتيجة شعور الفرد بالرضاء عن عمله، وعلى هذا تصبح مشكلة رفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين مشكلة ذات أبعاد مادية بحتة ويستلزم لحلها توفير الإمكانات المالية اللازمة لرفع درجة الرضاء الوظيفي مثل تحسين بيئة العمل، إجراء تعديلات في خطة الأجور، وإعادة تصميم الوظيفة، ومن بين هؤلاء Williams & hazer manners &(1986) , march (1977)، جاب الله١٩٨٩؛ ،جاد ٢٠٠١ ،العمري ٢٠٠٤) وتتخذ العلاقة بين الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي الشكل التالي :



شكل الرضاء الوظيفي كأحد مسببات الانتماء التنظيمي

ب- ويرى فريق آخر من الباحثين أن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى الرضاء الوظيفي، وأنه كلما زاد انتماء الفرد لمنظمته زادت درجة رضاه عن عمله، وبالتالي يتطلب رفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين البحث عن الأسباب أو العوامل المؤدية إلى الانتماء التنظيمي، ومن بين هؤلاء Bateman an Strasser (1984) (عبد الغني ١٩٩١،الأحمدي٢٠٠٦)

ج- هناك من يرى أن العلاقة بين الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي علاقة دائرية بمعنى أن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى الرضاء والعكس، وقد توصلت دراسة حمودة (١٩٩٣) إلى أن درجة تأثير الانتماء التنظيمي على الرضاء الوظيفي أكبر بحوالي خمسة أمثال من درجة تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي، وعلى هذا ينصب اهتمام إدارة المنظمة على البحث عن مجموعة العوامل التي قد تسهم في رفع أي من الانتماء التنظيمي أو الرضاء الوظيفي أو كلاهما معاً.

د- يرى فريق آخر من الباحثين أن العلاقة بين الرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي علاقة ارتباط لا ترقى إلى مستوى السببية فلا الرضا الوظيفي محدد للانتماء التنظيمي والعكس، ومن بين هؤلاء بورتر وآخرون (١٩٧٤)، جميس كاري وآخرون (١٩٨٦، جليسون وديورك (١٩٨٨) وتتفق الباحثة مع الرأي الذي يعقد بين العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضاء الوظيفي كعلاقة دائرية حيث يدخل كلاهما في دائرة اتجاهات العاملين والتي – اتجاهات العاملين – تتبادل فيما بينها التأثير والتأثر، فرضاء الفرد عن عمله يسهم في زيادة انتمائه للمنظمة وبالتالي تزداد إمكانية تقدمه في السلم الوظيفي Carrier Progress، هذا التقدم في السلم الوظيفي يؤدي بدوره إلى زيادة درجة رضا الفرد عن عمله ولو بصورة جزئية، مما يدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٥/٢ عبء العمل :

تعتبر الزيادة في عبء العمل مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل، وهناك نوعين من الأحمال الزائدة التي تواجه الفرد، فهناك الأحمال الزائدة الكمية Quantities Overload وتنشا عندما يكون الفرد مكلفاً بمهام كثيرة ومتنوعة لا يمكن انجازها في الوقت المحدد، وهناك الأحمال الزائدة الكيفية Qualitative Overloadوتنشأ عندما لا يتوافر لدى الفرد المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بجزء من العمل المكلف به.

ويعد عبء العمل من محددات الانتماء التنظيمي(Almashaa-2001)، حيث يشعر العاملون أن السلطات الممنوحة لهم

أقل بكثير من المسئوليات الملقاة على عاتقهم. وبالتالي يقل انتماؤهم للمنظمة.

٣- المحددات التنظيمية:
ويقصد بها مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، ومن أهم التغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة حجم المنظمة، نمط القيادة الإدارية من حيث الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعاملين وكذلك من حيث سلوكيات القائد فيما يتعلق بالثواب والعقاب، المناخ التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات وعمر المنظمة.

١/٣ حجم المنظمة : اهتمت الدراسات السابقة بالعلاقة بين حجم المنظمة والانتماء التنظيمي، ويرى Mitchell & Rice 1982 أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين حجم المنظمة والانتماء التنظيمي، حيث تتزايد فرص التداخل الاجتماعية بين العاملين في المنظمة كبيرة الحجم، كما تتزايد الفرص المتاحة للترقي ومن ثم يرتفع انتماؤهم للمنظمة وهذا ما يؤكده المشعان ٢٠٠٢ في دراسته .

٢/٣ نمط القيادة الإدارية :
يعد العنصر البشري العامل الأساسي للنجاح المنظمة، ويتميز هذا العنصر بطبيعته الخاصة والمتغيرة، ومن خصائص القائد الناجح القدرة على فهم الآخرين والعمل على تحقيق التكامل بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة.
وقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين أملا في التوصل إلى مجموعة العوامل المؤثرة في كفاءة القائد والتي يمكن من خلالها تغيير الأنماط القيادية أو تطوير، وتؤكد الدراسات أنه لا يوجد نمط وحيد فعال للقيادة، بل أن القيادة الناجحة تتضمن التفاعل بين القائد والتابعين والموقف القيادي(Oblinger & Kats -2006).
وهناك علاقة وثيقة بين نمط القيادة الإدارية والسائد في المنظمة والانتماء التنظيمي للعاملين، فقد أثبتت الدراسة " باتمان وستراسر: (١٩٨٤) Bateman & Strasser (1984)أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوك القائد تجاه إثابة العاملين والانتماء التنظيمي، كلما اعتمد القائد على أساليب الثوار وقلل- قدر الإمكان – من الاعتماد على أساليب العقاب زاد ارتباط الأفراد بالمنظمة، كما أثبتت دراسة أخرى أن القائد الذي يعطي للمرؤوسين فرصة لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم التي تخدم صالح العمل، ويشجع الاعتماد على الذات في حل ومواجهة المشكلات، فإنه بذلك يساعد على تنمية قدراتهم على الإنتاج الابتكاري وتعميق إحساسهم بذاتهم، مما يؤدي على زيادة ارتباطهم بالمنظمة ولائهم لها.

٣/٣ المناخ التنظيمي :
تتسم معظم منظمات الأعمال بمجموعة من الخصائص المشتركة فيما بينها، وبجانب هذه الخصائص المشتركة توجد مجموعة من الخصائص التي تميز كل منظمة عن غيرها ن المنظمات وتجسد شخصيتها، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة.
ولقد قدم الباحثون تعاريف متعددة للمناخ التنظيمي فقد عرفوا " هامنر واورجن 1986 Organ &Hamner بأنه : " مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل ".
كما عرفه " المشعان ٢٠٠٢" بأنه : "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، والتي يمكن استنباطها من خلال الطريق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها "
وهناك تعريف آخر للمناخ التنظيمي هو " إدراك الفرد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، طبيعة النشاط، القيام والاتجاهات بالتنظيم، والتنظيمات غير الرسمية) ومدى توافق هذه المتغيرات مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد، وما يترتب علي ذلك من تأثيرات على فعالياته السلوكية في التنظيم "

ومن خلال دراسة تعاريف المناخ التنظيمي يمكن للباحثة القول بأن هناك اتفاق بين الباحثين على الجوانب التالية :

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك العاملين أفراداً وجماعات.
- أن هذه الخصائص نابعة من داخل المنظمة، وتتميز بالثبات النسبي وعدم التغير السريع.
- أن هذه الخصائص يجب أن تكون مفهومة ومدركة perceptive من قبل العاملين حتى يكون لها تأثير على سلوكهم، فعلى ضوء إدراكهم لهذه الخصائص تتكون اتجاهاتهم تجاه وظائفهم وتجاه المنظمة التي يعملون بها سواء كانت إيجابية أم سلبية.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من اتفاق الباحثين ول دور المناخ التنظيمي في المنظمات إلا أن هناك اختلاف حول الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال يرى " جبسون " Givson أن ابعاد المناخ التنظيمي تتمثل في : هيكل التنظيم، التحدي والمسئولية ن التشجيع، الثواب والعقاب، النزاع، معايير الأداء، وحدة التنظيم، وتحمل المخاطرة، أما ليتو وسترنجر Litwin & Stringer، فقد قاما بدراسة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي وتوصلا إلى الأبعاد التالية:

- الهيكل بما يتضمنه من اختصاصات وصلاحيات ولوائح.
- المسئولية ويقصد بها مدى شعور الفرد أنه رئيس نفسه.
- تحمل المخاطر ويقصد به أسلوب اتخاذ القرارات في المنشأة
- نظم الثواب والعقاب ويقيس مدى شعور الفرد بعدالة نظم المكافأة
- حرارة العلاقات ويقيس مدى شعور الفرد بدفء علاقات العمل.
- الصراع ويقيس مدى إيمان الإدارة بالاختلاف في الرأي بين الرؤساء والمرؤوسين طالما كان ذلك في صالح العمل
- مدى التماسك التنظيمي
- المعايير.
- نظم الدعم المساندة.

ويقترح " ليتون وسترنجر والذي يؤكده العمري ٢٠٠٤" ثلاثة أنماط أساسية للمناخ التنظيمي تتكون وفقاً لتفاعل الأبعاد السابقة هي : -

أ- المناخ السلطوي : power – motivated climate

يكون المناخ التنظيمي سلطوياً عندما يدرك العاملون أن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وأن دورهم يقتصر على تنفيذ هذه القرارات.

ب- المناخ المتبني (الحاضن) : affiliation – oriented climate

حيث يتيح التنظيم الفرص لتكون علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

ج- المناخ الإنجازي:-achievement oriented climate

حيث يتيح المديرون في المستويات العليا الفرص لمختلف المستويات الإدارية الأخرى في الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

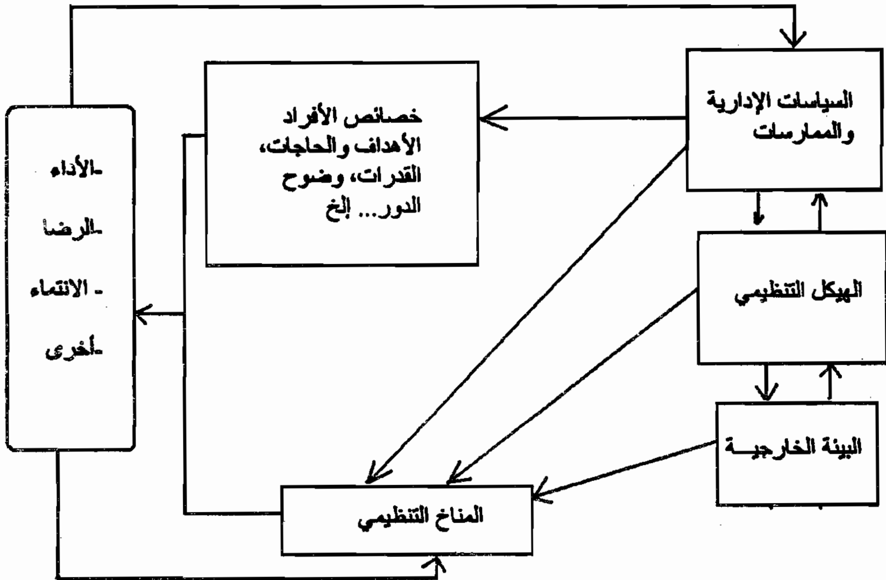
وفيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي فقد قدم "بورتر وستيرز Porter & Steers" نموذجا نظرياً مشتقاً من نتائج الدراسات التي أجريت حول كل من مفهوم المناخ التنظيمي ومخرجاته حيث يفترض الباحثان أن الانتماء التنظيمي أحد مخرجات المناخ التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة Almashaa2001.

ومن وجهة نظر " بورتر وستيرز " أن المناخ التنظيمي ينشأ من تفاعل الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات الإدارية مع مستوى التكنولوجيا والبيئة الخارجية، وأنه – قد يكون موجها بالإنجاز، وأن

المناخ التنظيمي يتفاعل مع خصائص الأفراد والتي تشمل الأهداف، القدرات، وضوح الدور، . . وتتمثل مخرجات هذا النموذج في :

- الأداء
- الرضا
- الانتماء التنظيمي

ويزداد الانتماء العاملين لمنظماتهم كلما كان المناخ التنظيمي مشبعا لاحتياجات العاملين والعكس إذا كان هذا المناخ محبطا للعاملين ولا يلبي احتياجاتهم، والشكل التالي يوضح ذلك النموذج.



شكل العلاقة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي المصدر : porter & Steers.op.cit, p. 369

هذا وقد جاءت نتائج الدراسات الميدانية لتؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والانتماء التنظيمي، حيث يزداد انتماء العاملين للمنظمة، كلما كان المناخ التنظيمي ايجابياً.

٤/٣ المشاركة في اتخاذ القرارات :

يقصد بالمشاركة Participation أن يشترك من سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه " وقد لاقت فكرة المشاركة رواجا كبيراً في السنوات الأخيرة وأصبحت تعبر عن مدى ما تتمتع به المنظمة من ديموقراطية في الإدارة.

ويرى "Yukel-1991" ضرورة مشاركة كل الأفراد الذين يستأثرون بقرار معين في اتخاذ هذا القرار، ورغم ما تستغرق هذه العملية من وقت طويل إلا أنه

بمجرد اتخاذ القرار سيقوم كل فرد بمناصرة القرار بالكامل، فالتفهم والمساندة

قد يكونان أكثر أهمية من القرار نفسه، ويؤكد طعيمة والبندري ٢٠٠٤ على أن القرار الهام لا يتعلق في ذاته، ولكن بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوافر المعلومات الكافية لديهم حول موضوع القرار.

بالإضافة إلى ما سبقه تحقق المشاركة في اتخاذ القرارات المزايا التالية:

- تحسين نوعين القرارات الإدارية حيث يتمكن المرؤسون من إظهار بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها.
- تحسين كفاية العمل.
- سهولة توجيه الآخرين.
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة، حيث يشعر الفرد بأنه جزء فعال في كيان المنظمة.

٥/٣ عمر المنظمة:

يعتبر متغير عمر المنظمة كمؤشر لإمكانية اعتماد العاملين على المنظمة في مقابلة توقعاتهم واحتياجاتهم من محددات الانتماء التنظيمي، وقد توصلت دراسة Glisson & Durick على أن العاملين الذين يعملون في منظمات ذات عمر زمني طويل في ممارسة النشاط يشعرون بدرجة أعلى من الانتماء.

الخلاصـــة:

انصب اهتمام الباحثة في هذا الجزء على محددات الانتماء التنظيمي للعاملين واستخلصت مايلي:

- يوجد عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر على الانتماء التنظيمي للعاملين.
- يوجد عدد كبير من التصنيفات لمحددات الانتماء التنظيمي واعتمدت الباحثة على تصنيف Glisson & Durick والذي حدد ثلاث مجموعات لمحددات

الانتماء التنظيمي وهي: المحددات الشخصية للعاملين، المحددات الوظيفية، والمحددات التنظيمية وجاء هذا الاختبار لأنه جمع المحددات التي ذكرت في الدراسات السابقة بالأضافة إلى ملائمته للمجتمع محل الدراسة وبطريقة يسهل معها التحليل وقد أكد ذلك Pecei & Lee 2005 في دراستهما.

- لا يوجد اتفاق حول الأهمية السببية لتأثير المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية.
- لا يوجد اتفاق حول العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث:
نتائج الدراسة الميدانية

ويتضمن اختبار فروض البحث وخلاصة النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

اختبار فروض البحث :

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك لاختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: (العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين والانتماء التنظيمي)

تعرض الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين ممثلة في: النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، ومدة الخدمة بالمنظمة من ناحية والانتماء التنظيمي من ناحية أخرى، وذلك لاختبار الفرض الأول من البحث ومؤداه:

* توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لخصائصهم الديموجرافية :

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية، تم اختبارها على النحو التالي:

*العلاقة بين النوع والانتماء التنظيمي:

توجد فروق دالة إحصائياً بين مستوى الانتماء التنظيمي للذكور والإناث، وذلك لصالح العاملين الذكور.

ويوضح الجدول رقم (٣/١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي للعاملين ذكورا وإناثا:

جدول رقم(٣/١)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي للعاملين ذكوراً وإناثا وقيمة "ت" ودلالتها

النوع	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
ذكور	١٠٨	٣,٩٠١	٠,٧٣٢		
إناث	١٠٥	٣,٦٦٧	٠,٦٤٩	٢,٤٣٧	٠,٠١٤
الإجمالي	٢١٣	٣,٧٨٦	٠,٧٠١		

ويشير الجدول السابق إلى أن متوسط الانتماء التنظيمي للذكور أعلى من متوسط الانتماء التنظيمي للإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور ٣,٩٠١ بانحراف معياري ٠,٧٣٢ ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث ٣,٦٦٧ بإنحراف معياري ٠,٦٤٩ .

ولدراسة مدى جوهرية الفرق بين المتوسطين، استخدمت الباحثة اختبار "ت" T. Test - دلالة الطرف الواحد (١)– لحساب معنوية الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وقد أشارت النتائج إلى أن الفروق بين متوسطي الانتماء التنظيمي للعاملين (الذكور والإناث) جوهري، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة ٢,٤٣٧ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ← ٠,٠١ ، ٠,٠٥ .

* العلاقة بين الحالة الاجتماعية والانتماء التنظيمي :

"توجد فروق دالة إحصائياً بين مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين المتزوجين، وذلك لصالح العاملين المتزوجين".

ويوضح الجدول رقم (٣/٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعات منطقة مكة المكرمة:

جدول رقم (٣/٢)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي للعاملين المتزوجين وغير المتزوجين

النوع	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
متزوج	١٥٤	٣,٨٠٩	٠,٧٠٦		
غير متزوج	٥٩	٣,٧٣٧	٠,٦٩٧	٠,٦٦٧	٠,٥٠٦
الإجمالي	٢١٣				

ويشير الجدول السابق إلى أن متوسط الانتماء التنظيمي للمتزوجين أعلى من نظيره للعاملين غير المتزوجين، حيث بلغ

---

(١) ت الجدولية – دلالة الطرف الواحد – عند درجات حرية ∞، 05.0 معنوية = 645.1.

المتوسط الحسابي للمتزوجين ٣,٨٠٩ بانحراف معياري ٠,٧٠٦، في حين بلغ المتوسط الحسابي للانتماء التنظيمي لغير المتزوجين ٣,٧٣٧ بانحراف معياري ٠,٦٩٧.

ولدراسة مدى جوهرية الفرق بين المتوسطين، استخدمت الباحثة اختبار "ت" T. Test لحساب معنوية الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وقد أشارت النتائج إلى أن الفرق بين متوسطي الانتماء التنظيمي للعاملين المتزوجين وغير المتزوجين جوهري، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة ١,٦٦٧ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

مما سبق تبين للباحثة صحة الفرض القائل بأن هناك فروق دالة إحصائياً بين مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين للمتزوجين وغير المتزوجين، وذلك لصالح العاملين المتزوجين.

وتجدر الإشارة إلى أن النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة جاب الله (١٩٨٩م)، في حين أنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة حموده (١٩٩٣م) والتي أثبت من خلالها الانتماء التنظيمي لغير المتزوجين أعلى من نظيره لدى العاملين المتزوجين.

وترى الباحثة أن ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي للمتزوجين يمكن إرجاعه إلى أن الفرد المتزوج يمر بمرحلة الاستقرار، وهي إحدى مراحل دورة حياة الفرد، يسعى الفرد خلالها إلى الترقي الوظيفي وتدعيم مركزه في المنظمة التابع لها، في حين أن الفرد غير المتزوج يمر بمرحلة يسعى فيها إلى الحرية والانطلاق والاستكشاف، ومن ثم ينخفض انتماؤه للمنظمة التابع لها.

* العلاقة بين مستوى التعليم والانتماء التنظيمي :

"توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمستوى التعليم، وذلك لصالح العاملين ذوي مستوى التعليم الأعلى".

ويوضح الجدول رقم (٣/٣) التوزيع النسبي للانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمستوى التعليم:

جدول رقم (٣/٣)

التوزيع النسبي للانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمستوى التعليم

فئات الانتماء التنظيمي / مستوى التعليم	انتماء سلبي ٢٥-	انتماء يميل إلى السلبية ٣٥-	انتماء متوسط ٤٥-	انتماء يميل الإيجابية ٥٥-
مؤهل دون متوسط:				
تكرارات	٠	٥	١٠	٣٣
%	٠	١٠,٤	٢٠,٨	٦٨,٧
مؤهل متوسط:				
تكرارات	٠	٠	٤	١٣
%	٠	٠	١٧,٥	٥٦,٥
مؤهل عالي:				
تكرارات	٠	١	٥	٢١
%	٠	٠,٧	٣,٥	١٤,٧
إجمالي	٠	٦	١٩	٦٧

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١.

ويوضح الجدول السابق ما يلي :

- أن الأفراد من ذوي المؤهل دون المتوسط يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ٦٨,٧%.
- أن الأفراد من حملة المؤهلات المتوسطة يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها، حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ٥٦,٥% كما بلغت نسبة الذين يتسمون بالانتماء الإيجابي للجامعات التابعين لها ٢٦%.
- أن الأفراد من حملة المؤهلات العليا يزداد انتماؤهم للجامعات

التابعين لها، حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ١٤,٧% كما بلغت نسبة الذين يتسمون بالانتماء الإيجابي ٨١%.

- أن نسبة الذين يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها ترتفع كلما ارتفع مستوى التعليم.

من ناحية أخرى تزداد نسبة الأفراد الذين يقل انتماؤهم للجامعات التابعين لها (انتماء يميل إلى السلبية) كلما انخفض مستوى التعليم.

ولاختبار دلالة هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار كا٢، وقد أفاد التحليل الإحصائي بمعنوية هذه الفروق حيث بلغت قيمة كا٢ (٩,٨٤٧) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١ مما يشير إلى أن هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمستوى التعليم، حيث يرتفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا. وتأكيدا على ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي لكل مستوى من مستويات التعليم، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٤/٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لمستوى التعليم

مستوى التعليم	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤهل دون المتوسط	٤٨	٣,٢١٤	٠,٦٥٤
مؤهل متوسط	٢٣	٣,٦٣٢	٠,٦١٤
مؤهل عالي	١٤٢	٣,٧٣٨	٠,٦٨٢
الإجمالي	٢١٣		

ويشير الجدول السابق أن متوسط الانتماء التنظيمي يرتفع كلما ارتفع مستوى التعليم، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٣٨ ، ٣,٦٣٢ ، ٣,٢١٤ على الترتيب.

مما سبق تبين للباحثة صحة الفرض الفرعي القائل بأن هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمستوى التعليم، وذلك لصالح العاملين ذوي مستوى التعليم الأعلى.

وتجدر الإشارة إلى أن النتيجة التي توصلت إليها الباحثة تختلف مع ما توصلت إليه دراسات Morris & Sherman (1981)، درويش (١٩٨٤)، Glisson & Durick (1988)، جاب الله (١٩٨٩). في حين تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عمران (١٩٩٠)، دراسة العتيبي (١٩٩٣).

ويمكن تفسير العلاقة الطردية بين مستوى التعليم والانتماء التنظيمي على أساس أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، كلما إزداد دخله وأشبعت حاجاته الاجتماعية والنفسية في العمل، وارتفعت مشاركته في إتخاذ القرارات مما ينعكس على انتمائه التنظيمي بصورة إيجابية .

*العلاقة بين مدة الخدمة بالمنظمة والانتماء التنظيمي :

توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة، وذلك لصالح العاملين ذوي مدة الخدمة الأطول".

ويوضح الجدول التالي التوزيع النسبي للانتماء التنظيمي للعاملين وفقاً لمدة الخدمة بالمنظمة .

جدول رقم (٥/٣)

التوزيع النسبي للانتماء التنظيمي

للعاملين وفقا لمدة الخدمة بالجامعة

فئات الانتماء التنظيمي / مدة الخدمة بالمنظمة	انتماء سلبي	انتماء يميل إلى السلبية	انتماء متوسط	انتماء يميل إلى الإيجابية	انتماء إيجابي	الإجمالي	قيمة كا٢ ودلالتها
أقل من ٥ سنوات							
تكرارات	٠	١	٧	٥٩	٥	٧٢	
%	٠	١	١٠	٨٢	٧	١٠٠%	
من ٥ : ١٠ سنة							٥,٠١٣*
تكرارات	٠	٥	١١	٥٢	١١	٧٩	
%	٠	٦,٥	١٤	٦٥,٥	١٤	١٠٠%	
أكثر من ١٥ سنة							
تكرارات	٠	٥	٥	٤٣	٩	٦٢	
%	٠	٨	٨	٦٩	١٥	١٠٠%	
إجمالي	٠	١٩	٢٣	١٥٤	٢٥	٢١٣	

* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ويوضح الجدول السابق ما يلي :

- أن العاملين الذين تقل مدة خدمتهم عن ٥ سنوات يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها، حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ٨٢%، كما بلغت نسبة الذين يتسم انتماؤهم بالإيجابية ٧%.
- أن العاملين الذين تنحصر مدة خدمتهم بالجامعة بين ٥، ١٥ سنة يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها، حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ٦٥,٥% ، كما بلغت نسبة الذين يتسم انتماؤهم بالإيجابية ١٤%.
- أن العاملين الذين تزيد مدة خدمتهم بالجامعة عن ١٥ سنة يزداد انتماؤهم للجامعات التابعين لها، حيث بلغت نسبة الذين يميل انتماؤهم إلى الإيجابية ٦٩%، كما بلغت نسبة الذين يتسم انتماؤهم بالإيجابية ١٥%.

ولاختبار دلالة هذه الفروق استخدمت الباحثة اختبار كا٢، وقد أفاد التحليل الإحصائي بمعنوية هذه الفروق، حيث بلغت قيمة كا٢ (٥,٠١٣) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ مما يشير إلى أن هناك فروق في مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لمدة الخدمة بالمنظمة، حيث يرتفع مستوى الانتماء للمنظمة بزيادة مدة الخدمة بها. وتأكيدا على ذلك تم حساب الوسط الحسابي

ـول رقم (٦/٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للانتماء التنظيمي للعاملين وفقا لمدة الخدمة بالمنظمة

مدة الخدمة بالمنظمة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	٧٢	٣,٧٤٠	٠,٧٤١
من ٥ : ١٥ سنة	٧٩	٣,٧٨٣	٠,٧٦٧
أكثر من ١٥ سنة	٦٢	٣,٨٤٧	٠,٥٨٤
الإجمالي	٢١٣		

وتجدر الإشارة إلى أن النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي تتفق مع ما توصلت إليه دراسات : Buchanan (1974)، درويش (١٩٨٥)، Luthans (1985)، عمران (١٩٩٠) حيث توصلت جميعها إلى وجود علاقة موجبة بين مدة الخدمة بالمنظمة والانتماء التنظيمي .

ترى الباحثة أن العلاقة الموجبة بين مدة الخدمة بالمنظمة والانتماء التنظيمي يمكن تفسيرها على النحو التالي:

أن الأفراد حديثي الالتحاق بالمنظمة يكونون في مرحلة تتسم بعدم الاستقرار الوظيفي، ويبذلون

محاولات عديدة للتكيف مع ظروف العمل، كما أن الأعمال المسندة إليهم تتميز بالسهولة وعدم التعقيد فهُم في نظر رؤسائهم لا يزالون تحت التمرين، ومن ثم تكون درجة ارتباطهم بالعمل وبالمنظمة محدودة.

بزيادة مدة خدمة الفرد بالجامعة، ينتقل الفرد إلى مراحل تالية من مراحل الخط الوظيفي يسعى خلالها الفرد إلى إثبات وجوده في العمل، وتثبيت نفسه في الجامعة، والبحث عن فرص الترقية المتاحة أمامه. ومع استمرار التقدم الوظيفي تتزايد درجة الارتباط بالعمل والجامعة.

بالإضافة إلى ما سبق، ومع تزايد مدة خدمة الفرد بالجامعة تتزايد العوائد التنظيمية التي يحصل عليها من الجامعة، كما تتزايد علاقات الصداقة داخل مكان العمل، وبالتالي يرتفع مستوى انتماؤه للجامعة.

*الفرض الثاني (العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي):

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وذلك لاختبار صحة الفرض الثاني للبحث ومؤداه:

"توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين، حيث تتوقع الباحثة أنه كلما زاد رضا الفرد عن وظيفته زاد انتماؤه للجامعة".

ويوضح الجدول رقم (٧/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين الإداريين بالجامعات بمنطقة مكة المكرمة.

جدول رقم (٧/٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضاء الوظيفي والانتماء التنظيمي للعاملين بالجامعات بمنطقة مكة المكرمة

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط ودلالته
الرضا الوظيفي	٢١٣	٣,٧٨٦	٠,٧٠١	٠,٥١٦ **
الانتماء التنظيمي	٢١٣	٣,٤٩٠	٠,٤٣١	

ويشير الجدول السابق إلى أن المتوسط العام لدرجات الرضا الوظيفي ٣,٧٨٦ بانحراف معياري ٠,٧٠١، وأن المتوسط العام لدرجات الانتماء التنظيمي ٣,٤٩٠ بانحراف معياري ٠,٤٣١

ولدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون(*) الخطي البسيط. حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (ر) ٠,٠، وهو معامل ارتباط موجب، كما بلغ معامل التحديد (ر٢) ٠,٤٧، وهذا يعني أن ٠,٤٧ من التغير في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) يرجع إلى التغير في المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) وذلك بموجب العلاقة الخطية بينهما.

ولاختبار دلالة معامل الارتباط استخدمت الباحثة اختبار"ت "(٢) حيث

(*) اعتمدت الباحثة في حساب معامل الارتباط الخطي البسيط على الدرجات الكلية للرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي التي حصلت عليها كل مفردة من مفردات العينة.

معامل الارتباط في العينة – معامل الارتباط في المجتمع

(2) ت =

الخطأ المعياري لمعامل الارتباط

بلغت قيمة "ت" المحسوبة (١٤,٢٧). وبالكشف في جدول "ت" دلالة الطرف الواحد عند مستوى معنوية ٠,٠١ ودرجات حرية، وجد أن "ت" الجدولية ٢,١٦ تقريباً مما يشير إلى أن معامل الارتباط (٠,٥١٦) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.

مما سبق تبين للباحثة صحة الفرض الثاني للبحث أي انه: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وأنه بزيادة رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها يزداد انتماؤه للمنظمة والعكس صحيح.

وتجدر الإشارة إلى أن النتيجة التي توصل إليها البحث الحالي تتفق مع ما توصلت إليه دراسات March & Williams & ،Mannari (1977) Glisson & Durick ،Hazer (1986) (1988)، جاب الله (١٩٨٩)، زايد (١٩٩٤)، حيث توصلت جميعها إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

ويمكن الاستفادة من النتيجة السابقة في تصميم البرامج التي تهدف إلى رفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين بحيث يتم التركيز على العوامل المؤدية إلى حدوث الرضا الوظيفي.

* الفرض الثالث (العلاقة بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي):

تفرض الباحثة، في هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بتحديد طبيعة العلاقة بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي، وذلك لاختبار صحة الفرض الثالث للبحث:

" توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي، حيث تتوقع الباحثة أنه كلما زاد تقدير الفرد لذاته زاد انتماؤه للمنظمة".

ويوضح الجدول رقم (٨/٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من تقدير الذات والانتماء التنظيمي للعاملين موضع البحث.

جدول رقم (٨/٣)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من
تقدير الذات والانتماء التنظيمي للعاملين

المتغير	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط ودلالته
تقدير الذات	٢١٣	٣,٧٨٦	٠,٧٠١	٠,٢٢ **
الانتماء التنظيمي	٢١٣	٣,٤٩٠	٠,٤٣١	

ويشير الجدول السابق إلى أن المتوسط العام لدرجات تقدير الذات ٣,٧٨٦ بانحراف معياري ٠,٧٠١، وأن المتوسط العام لدرجات الانتماء التنظيمي ٣,٤٩ بانحراف معياري ٠,٤٣١ .

ولدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون الخطي البسيط، وقد بلغ معامل الارتباط (ر) ٠,٢٢ وهو معامل ارتباط موجب، كما بلغ معامل التحديد (ر٢) حوالي ٠,١٦، وهذا يعني أن ٠,١٦ من التغير في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) يرجع إلى التغير في المتغير المستقل (تقدير الذات) وذلك بموجب العلاقة الخطية بينهما.

ولاختبار دلالة معامل الارتباط، استخدمت الباحثة اختبار "ت" حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة ١٠,١٢ . وبالكشف في جدول "ت" دلالة الطرف الواحد عند مستوى معنوية ٠,٠١٤ ودرجات حرية ٢١١، وجد أن "ت"

مربع معامل ارتباط العينة

الخطأ المعياري لمعامل الارتباط = 1 -

ن – 2

حيث : (ن – 2) هي عدد درجات الحرية

، معامل الارتباط في المجتمع = صفر .

الجدولية (٢,٠٦) تقريباً، مما يشير إلى أن معامل الارتباط (٠,٢٢) دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.

مما سبق تبين للباحثة صحة الفرض الثالث للبحث أي انه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقدير الذات والانتماء التنظيمي، وأنه كلما زاد تقدير الفرد لذاته زاد انتماؤه للمنظمة والعكس صحيح.

وترى الباحثة تفسير هذه النتيجة على أساس أن الفرد الذي يقدر ذاته إيجابياً، ويثق في قدراته، يستطيع أن يندمج مع جماعة العمل في الجامعة، ويتبادل معهم الشعور بالحب والود وبالتالي يزداد شعوره بالانتماء للجامعة. وقد أشار Steers (1997) إلى أن انتماء الفرد للمنظمة يرتفع كلما تزايد إدراك الفرد بأهميته في المنظمة، كما أشار Morris & Sherman (1981) إلى أن انتماء الفرد للمنظمة يرتفع كلما تزايد شعور الفرد بالجدارة وهو ما يتوافق مع دراسة الأحمدي ٢٠٠٦.

ويمكن الاستفادة من النتيجة السابقة في رفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين من خلال:

-الاهتمام بزيادة إحساس العاملين بقيمتهم، وبقيمة العمل الذي يقومون به.

-الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، والأخذ بالجيد منها.

خلاصة نتائج البحث:

فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة:

أولاً: نتائج خاصة بالعلاقة بين الخصائص الديموجرافية للعاملين والانتماء التنظيمي (وهي تثبت صحة الفرض الأول):

- أن مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين الذكور أعلى من نظيره لدى الإناث، حيث يتوقع المجتمع من المرأة العاملة انجاز أدوارها الاجتماعية ، ولا يتوقع منها تحقيق التقدم الوظيفي.
- أن مستوى الانتماء التنظيمي للمتزوجين أعلى من نظيره لدى غير المتزوجين.
- أن العلاقة بين الانتماء التنظيمي ومستوى التعليم علاقة موجبة حيث يزيد انتماء الفرد للمنظمة كلما ارتفع مستواه التعليمي.
- أن العلاقة بين مدة الخدمة بالمنظمة والانتماء التنظيمي علاقة موجبة حيث يزداد انتماء الفرد للمنظمة بزيادة مدة خدمته بها.

ثانياً: نتائج خاصة بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي (وهي تثبت صحة الفرض الثاني):

توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى أن هناك علاقة ارتباطيه معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ، حيث يرتفع مستوى انتماء الفرد للمنظمة التابع لها كلما زادت درجة رضاه عن الوظيفي التي يشغلها.

ثالثاً: نتائج خاصة بالعلاقة بين تقدير الذات والانتماء الوظيفي (وهي تثبت صحة الفرض الثالث):

توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية و والميدانية إلى أن هناك علاقة ارتباطيه دالة موجبة بين تقدير الفرد لذاته والانتماء التنظيمي ، حيث يرتفع مستوى انتماء الفرد للمنظمة التابع لها كلما كانت نظرته لذاته تتسم بالايجابية.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث ، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي ترى أنها ذات نفع في رفع مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين وذلك على النحو التالي:

أولاً :توصيات خاصة بالجامعات محل البحث:

* ضرورة قيام الجامعات محل البحث باستقصاءات دورية يمكن من خلالها التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي

للعاملين، ومدى التغير الذي يطرأ عليه واتخاذ هذه الاستقصاءات كأساس لبرامج رفع مستوى الانتماء التنظيمي.

* ضرورة التوسع في عقد اللقاءات والمؤتمرات التي من شأنها توصيل أهداف الجامعة إلى العاملين، وإقناعهم بهذه الأهداف ، وربطهم بها وجدانيا.

* الاهتمام بتدعيم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وذلك من خلال:

- دراسة وتحليل دوافع العاملين في الجامعة واعتبارها الركيزة الأساسية عند تصميم نظم الحوافز والمكافآت.

- العمل على سرعة البت في شكاوى المرؤوسين وتظلماتهم.

- مناقشة المرؤوسين في الأمور المتصلة بهم، والإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم وتنفيذ الجيد منها.

* وضع نظام للحوافز من شأنه تدعيم الانتماء التنظيمي يقوم على الأركان التالية:

- الاهتمام بزيادة إحساس العاملين بقيمتهم، وبقيمة العمل الذي يقومون به، والاعتراف بانجازات العاملين المهرة.

- تعديل سياسات الترقية لتصبح أكثر عدالة وموضوعية.

- تكريم العاملين الذين يظهرون مستويات عالية من الانتماء للمنظمة وإيفادهم في بعثات تدريبية بالدول المتقدمة.

* الاهتمام بتدريب العاملين مع التركيز على بعض الدورات التدريبية التي من شأنها رفع مستوى الانتماء التنظيمي ، وبناء روح الفريق وزيادة الدافعية إلى العمل.

* الاهتمام ببرامج تدريب القادة الإداريين كأحد العوامل الأساسية في تنمية المهارات الإنسانية والإدارية للمديرين، وعلى هذا الأساس يجب أن تهدف البرامج إلى:

- تعميق الوعي الإداري من خلال إبراز مدى أهمية توطيد علاقات عمل جيدة بين الإداريين والعاملين وتوفير ظروف عمل إنسانية مناسبة قبل التفكير في تطوير أو تغيير أساليب العمل.

- تأهيل القادة الإداريين على امتلاك مواصفات معينة مثل تشخيص المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات ، وتكوين جماعات عمل فعالة والإقدام على المبادأة والابتكار في العمل.

ثانياً: توصيات بالدراسات المستقبلية:

توصي الباحثة بمجموعة من الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بموضوع البحث تتمثل في:

- دراسة العلاقة بين الانتماء التنظيمي وبعض المتغيرات مثل (الدافع إلى الانجاز، الاتجاه نحو التغيير، عمر المنظمة والاتصالات الإدارية).
- اثر تطبيق مفهوم " إثراء الوظيفة" كمنهج دافعي على الانتماء التنظيمي للعاملين.
- اثر ممارسات إدارة شئون الموظفين على الانتماء التنظيمي للعاملين.
- اثر العوامل البيئية " الايكولوجية" على الانتماء التنظيمي للعاملين بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

المراجع العربية:

أ- الكتب:

- ابلفز،ديانا ، كاتز،رتشارد (٢٠٠٦)،(كتاب مترجم) **Ob lirger Diana & katz Richard N., Renewing Administration.** تجديد الإدارة-تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين العربية ترجمه سميح أبو فارس،الطبعة الأولى ،مكتبة العبيكان الرياض،المملكة العربية السعودية ص٢٨٣- ص٣٠٥.

- العديلي ،ناصر محمد (١٩٩٣)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض،دون ناشر.

- النجار ،نبيل الحسيني ، مدحت مصطفى راغب(١٩٩٢)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- بازرعة،محمود صادق (١٩٩٢) ،الجزء الثاني ،الطبعة الثالثة ،القاهرة،دار النهضة العربية.
- بدوي ،احمد زكي (د ت) ،معجم العلوم الاجتماعية،بيروت، مكتبة لبنان،د.ت.
- جلال ،سعد (١٩٨٥)، المرجع في علم النفس، القاهرة، دار الفكر العربي.
- سرحان احمد عبادة (١٩٨٠) ،العينات، القاهرة، دون ناشر.
- شهيب ،محمد علي (١٩٩٤)، العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

- طعيمة،رشدي أحمد و البندري ،محمد بن سليمان (٢٠٠٤) ،التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤ التطوير،الطبعة الأولى دار الفكر العربي القاهرة جمهورية مصر العربية.
- عفيفي ، صديق محمد ، إبراهيم، احمد (١٩٩٤)، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- كمال دسوقي(١٩٨٨)، ذخيرة علوم النفس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
-عبد الحميد، ليلى عبدالحافظ (١٩٨٤)، مقاييس تقدير الذات للصغار والكبار، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- ماهر ، احمد (١٩٩٣)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مواري ،ادوارد ج. (١٩٨٨)، الدافعية والانفعال، ترجمة احمد عبدالعزيز سلامة، القاهرة، دار الشروق.

ب-الدوريات العربية:

- التويجري ،محمد إبراهيم ،(١٩٩٩) ،المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية "دراسة ميدانية مقارنة " ،المجلة العربية للإدارة – مجلد ١٩،عدد(٢) ص٤١ – ٧١،(١٩٩٣).
- العتيبي ،آدم غازي (١٩٩٣)، اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية للعوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الأول، العدد الأول.
- العمري،عيد بن عبدالله (٢٠٠٤)، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد (١٦)، العدد الأول.
- المشعان ،عويد سلطان (٢٠٠٢)، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (١٨)، العدد (١).
- المشعان،عويد،العنزي،عوض(١٩٩٩)،الرضاء الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص ، دراسات نفسية، مج٤ ٢ ابريل ص ص ٢٣٥-٢٦٥ .
- النمر ،سعود بن محمد ،الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود ،المجلد الخامس، العلوم الإدارية (١) ،١٩٩٣،ص٦٥.
- جاب الله ،رفعت محمد (١٩٨٩) ، الرضا الوظيفي والصفات الديموجرافية كمتغيرات قادرة على التنبؤ بظاهرة الانتماء التنظيمي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني.

- جاد ، رمضان عبد العظيم ، (٢٠٠١)، الجديد في نظرية التوقعات التنظيمية، المجلس الأعلى للجامعات ، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، المؤتمر العلمي المستوى الثالث ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ،٩/٨ فبراير.

- حمودة ،عبد الناصر محمد (١٩٩٣)، بناء نموذج انحداري متعدد المتغيرات والمراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وآثاره: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط العدد (١٩).

- درويش ،محمد احمد (١٩٨٤)، تأثير البيئة التنظيمية على ظاهرة الانتماء التنظيمي للمديرين بقطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق.

-عبد الغني ،محمود علاء الدين (١٩٩١)، دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.

- عريشه ،محمد محمد (١٩٨٩)، ارتباط العاملين بالمنظمة وعلاقته باتجاهاتهم ومرئياتهم وخصائصهم الديموجرافية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في صناعة الغزل والنسيج في مصر، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٣٨).

- عمران ،كامل (١٩٩٠)، اثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٤٠).

- نظيمة، عبد العظيم خالد (١٩٨٦)، قياس أبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الصناعي العام بإمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة تحليلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة بالمنصورة، المجلد العاشر العدد الخامس.

المراجع الأجنبية:

أ- الكتب:

-Cooper Smith ,S.(1981) Self Esteem Inventories, California: Consulting Psychologists Press.

-Costly Dan L., & Todd Ralph(1991) Human Relations in organizations, 4th Edition , New York: West publishing Co

- Dell, Twyla(1989), How to Motivate People, London ,Kogan Page Ltd.

-Feldman, Daniel C. & Arnold, Hugh j. (1983), Managing Individual and Group Behavior In organizations, Tokyo ,McGraw-Hill co.

- Hamner, W.C & Organ, D.W. (1980) Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Texas, Business Publications, Inc.

- Johns ,Gary(1988) Organizational Behavior 2nd Edition, Illinios : Scott, Foreman & Co.

- Jung, J.(1978) Under standing Human Motivation: A Cognitive Approach, New York, McGraw-Hill Co.

- Locke, Edwin A., Latham, Gary P.(1990) A Theory of Goal Setting and Task Performance, New Jersy, Englewood Cliffs, Pretties Hall.

- Lutherans, Fred(1992) Organizational Behavior 6th Edition, Singapore: McGraw-Hill Book co.

- Matteson, M. T & Ivancevich, J. M.(1982) Managing Job Stress and Health , New York,Free Press .

,New Jersey, Englewood Cliffs ,Prentice Hall Inc.

- Rebert A.s. (1995)The penguin dictionary of psychology London, penguin.

ب- الدوريات الأجنبية:

- Al mashaa O.s.(2001) job stress and job satisfaction and their relation to Neuroticism Type behavior and locus of control among Kuwait personnel psychological reports 88, 1145-1152.

- Angle, H.L. & Perry J. L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Adminis - trative Science Quarterly , vol. 26.

-Alvi, Shafig, A & Ahmed, Syed W.(1987)Assessing Organizational Commitment In Developing Country:Pakistan A Case Study, Human Relations, vol. 40, No. 5.

- Bateman ,Thomas S., & Stresses Stephen(1984)A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, Academy of Management Journal, vol., 27, no., 1.

- Mowday, Richard T. et al. (1982) Employee- organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover , New York, Academic Press.

-Newstrom, John W. & Davis, Keith(1993) Organizational Behavior ,9th Edition , New York, McGraw- Hill Inc.

- Porter , L. M. & R.M . Steers (1979)Motivation and Work Behavior New York, McGraw- Hill Inc.

- Staw, Barry M.(1991) Psychological Dimensions of Organizational Behavior, New York, Macmilian Publishing Co.

- Steers , Richard M.(1988) Introduction to Organizational Behavior , 3rd ., Edition , (London: Scott, Foresman and Co., 1988).

- Tosi ,Henri L. et al.(1990) Managing Organizational Behavior , 2nd . Edition, New York ,Harper Collins Publishers.

- Vroom Victor H. & Jago, Arther g.,(1988) The New Leadership, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.

- Wither, William B. & Davis Keith(1993) Human Recourses and Personal Management, 4th . edition , Singapore, McGraw Hill Co.

- Yukel, G. A.(1991) Leadership In Organizations

-Herbiniak , L. g & Alutto, J.A.(1972) Personal and Red Related factors In the Development of Organizational Commitment .administrative Science Quarterly, vol.17, No. 4.

-Hill, C.A(1987) Affiliation Motivation: People Who Need Poole but In Different Ways, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 52, No. 1.

-Luthans, Ferd et al.(1985) Organizational Commitment : A comparison of American, Japanese, and Corean Employees, Academy of Management Journal ,vol. 28, No. 1.

-March, Robert M. & Mannari, Hiroshi(1977) Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study, Administrative Science Quarterly. Vol. 22, March.

-Meyer, John P. et al(1989), Organizational Commitment and Job Performance, Journal of Applied Psychology, vol. 74, No. 1.

-Morris James H. & Sherman , J. Daniel(1981) Generalizability of an Organizational Commitment Model. Academy of Management Journal, vol. 24, No, 3.

-Mottaz, Clifford, J. (1988)Determinants of Organizational Commitment, Human Relation, vol. 41, No. 6.

- Burning, N. S. & Snyder, R.A. (1983) Sex and Position As Predictors of Organizational Commitment, , Academy of Management Journal, vol.,26, No., 3.

- Buchanan, Burce(1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work, Administrative Science Quarterly, vol., 19, No. 4.

- Curry, James P. et al.(1986) On The Causal Ordering of Job Satisfaction and Commitment, , Academy of Management Journal, vol.,29, No. 4.

- Dacoits, Thomas A. & Summers, Timothy p.(1987) A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment , Human Relations, vol.39, No. 7.

- Farrell Dan & Peterson James c.(1984) Commitment Absenteeism and Turnover of New Employees, Human Relations, vol.37, No. 8.

- Ferris, Kenneth R. & Arnya,, Nissim(1983) A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personal Psychology , vol. 36, No. 1.

- Glisson Charles & Durick, Mark(1988) Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Human Service Organizations, Administrative Science Quarterly , vol. 33, No. 1.

-Mowday, Richard T. et al.(1979) The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, vol. 14.

-Oliver, Nicke,(1984)An Examination of Organizational Commitment In Six workers Co-operatives In Scotland, Human Relations, vol. 37, No. 1.

- Peccei, Ricardo and hynn-Jung, Lee (2005) The Impact of Gender Similarity on Employee Satisfaction and commitment at workplace presented at august 2003 academy of management conference settle USA.

-Romzek Barbara.(1989) Personal Consequences of Employee Commitment, Academy of Management Journal, vol. 32, No. 3.

- Steers, R.M.(1977) antecedents and outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly vol. 22.

-Stevens, John M. et al.(1978) Assessing Personal , Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, vol.21, No. 3.

-Walton R.E.(1985) From Control to Commitment In The Workplace, Harvard Business Review, March / April.

-Williams, Lary J & Hazer , John T.(1986) antecedents and Consequences of Job Satisfaction and Commitment In Turnover Models, Journal of Applied Psychology , vol. 71, No. 2 .